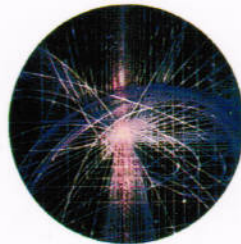




مركز البحوث

ميزة التحالف

فن تكوين القيمة من خلال الشراكة



تأليف

إيفال . دوز جاري هامل

ترجمة

د . نبيل محمد مرسى

مراجعة

إدارة الترجمة بمركز البحوث

د . محمد منير الأصبحي

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

ميزة التحالف

فن تكوين القيمة من خلال الشراكة

تأليف

إيف ل. دوز جاري هامل

ترجمة

د. نبيل محمد مرسى

مراجعة

إدارة الترجمة بمركز البحوث

د. محمد منير الأصبحي

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

بطاقة الفهرسة

③ معهد الإدارة العامة ، ١٤٢٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

لوز، إيف ل.

ميزة التحالف: فن تكوين القيمة من خلال الشراكة. / إيف ل. لوز؛ جاري هامل؛

نبيل محمد مرسى؛ محمد منير الأصبحي. الرياض، ١٤٢٣هـ.

٣٤٤ ص : ١٧ × ٢٤ سم

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-١١١-X

١ - الشركات المتدمجة أ. هامل، جاري (مؤلف مشارك) ب. مرسى، نبيل محمد (مترجم)

ج. الأصبحي، محمد منير (مراجع) د. العنوان.

١٤٢٣/٦٤٦١

ديوى ٦٥٨,٠٤٦

رقم الإيداع : ١٤٢٣/٦٤٦١

ردمك : ٩٩٦٠-١٤-١١١-X

مقدمة ترجمة الكتاب :

Alliance Advantage
The Art of Creating Value Through Partnering

By
Yves L. Doz
Gary Hamel

Harvard Business School Press
Boston, Massachusetts 1998

المحتويات

الموضوع	الصفحة
تمهيد	٧
مقدمة	١١
الفصل الأول: لعبة التحالف الجديدة	١٧
الفصل الثاني: اكتشاف القيمة فى التحالفات	٥٣
الفصل الثالث: التفكير فى التحالف من أجل تكوين القيمة	٨١
الفصل الرابع: إحكام التوافق الإستراتيجى	١١٩
الفصل الخامس: تصميم التحالف من أجل تحقيق التعاون	١٤٧
الفصل السادس: بدء التعاون	١٧١
الفصل السابع: إدارة التعلم والتكيف مع مرور الزمن	١٩٩
الفصل الثامن: إدارة توازن القوة والاعتماد على الغير	٢٢٥
الفصل التاسع: إدارة التحالفات المتعددة	٢٥٣
الفصل العاشر: بناء ميزة تعاونية	٢٨٧
ملحق: تقويم التحالف الإستراتيجى	٣٠١
الهوامش	٣٢٧

تهديد:

ليست هناك شركة يمكنها مواصلة مسيرتها بمفردها. فأمّا ما يتعلق بكل من عمالقة الصناعة والشركات الناشئة الجديدة التي تبحث عن الطموح، احتلت الشراكات الإستراتيجية موقعاً مركزياً في النجاح التنافسي في الأسواق العالمية سريعة التغير. والآن - وأكثر من أى وقت مضى - يقع العديد من المهارات والموارد اللازمة لازدهار الشركة في المستقبل خارج حدودها وخارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارتها. وفي هذا العالم الجديد من الشبكات والتكتلات والتحالفات لم تعد الشراكات الإستراتيجية خياراً، بل أضحت ضرورة، سواء أكان ذلك يتعلق بشبكة تويوتا من الموردين، أو عائلة ميكروسوفت الموسعة من مطوري البرامج المستقلين، أو الشركات المتباعدة في تحالف ستار Star Allianace، أو المجموعة المستقلة من الشركات المتعاونة مع موتورولا في تنفيذ عشرات من الأقمار الاصطناعية للاتصالات. ولكي تستغل شركة ما الفرص المفتوحة أمامها بشكل كامل، لا بد أن تتوافر لديها مقدرة على تخيل وتكوين تشكيلة واسعة من الشراكات الإستراتيجية والإبقاء عليها. ومن المؤكد، في الوقت الحاضر، أن عدداً كبيراً من التحالفات الإستراتيجية الجديدة والواسعة الخيال تحدث تحولاً في الصناعات، من صناعة النقل إلى الاتصالات والرعاية الصحية وعلوم الحياة ووسائل الإعلام والترفيه وتقنية المعلومات والفضاء وصناعات أبعد من ذلك. ومن هنا يبرز التحدي: إذا لم تكن "القدرة على التعاون" ليست بعد كفاءة في موقع حيوى من منظمتك، فإن من الأفضل لك أن تبدأ فوراً في وضعها في ذلك الموضع.

لقد قررنا كتابة هذا الكتاب نظراً لما لاحظناه عندما كنا نراقب إقدام بعض المديرين على تحقيق فائدة إستراتيجية ذكية من التحالفات، فقد رأينا الكثيرين غيرهم ممن يبدو أن مدخلهم إلى تكوين التحالفات وإدارتها يدمر من القيمة أكثر مما يكوّن. ففي حين أن بمقدور التحالفات تكوين ثروة طائلة، إلا أنه يمكنها كذلك أن تمثل نقاط استنزاف لوقت الإدارة ومواردها. وفي ضوء خبرتنا، هناك عدد قليل من المديرين التنفيذيين الذين لديهم فهم أكبر من مجرد النظرة السطحية للنتائج الاقتصادية والتنافسية للتحالفات الإستراتيجية. ولا يدرك سوى عدد قليل منهم كيفية الانتقال بعد إبرام "الصفقة" والجوانب "الهيكليّة" لصنع التحالف، إلى الإدارة النشطة للتحالفات بغرض تكوين القيمة بشكل فعال. وهكذا، على الرغم من أن التحالفات أصبحت أمراً محتملاً، فإن القليلين يحققون ما أعلنوه من أهداف في البداية.

ويكرس المديرون - فى العادة - مزيداً من الاهتمام للتصميم الرسمى لتحالف ما فى بدايته، والهيكل القانونى للتحالف، وهيكل السلطة فيه، وشروط اقتسام الأرباح، والبنود المتعلقة بالخروج من التحالف، وكلها موضوعات تخضع إلى مفاوضات مطولة وتدقيق تفصيلى. ومع ذلك ففى حالات كثيرة جداً لا يجرى أكثر من اختبار سيئٍ للافتراضات الكامنة وراء المنطق الإستراتيجى للتحالف ، وتكون هذه الافتراضات أقرب إلى الخيال منها إلى الحقيقة. وما هو أسوأ من ذلك، هو انسحاب الإدارة العليا فى الغالب بمجرد إتمام الاتفاق، على أمل ساذج بأن يحلق الاتفاق بواسطة طيار آلى. ولا يسترعى تحدى عملية التعاون، سوى القليل من اهتمام الإدارة العليا. وليس من المستغرب أن تخفق غالبية التحالفات بشكل مروع فى تحقيق أهدافها الأصلية. فالمهارة فى عقد الصفقات والرؤى العظيمة لا تكفى. لذا أعد هذا الكتاب من أجل تركيز اهتمام المديرين التنفيذيين على عملية تكوين القيمة داخل التحالفات مع مرور الزمن. إن الصفقة ليست بحد ذاتها ما يكون القيمة، وإنما قدرة شريكين على دفع وتحريك تحالفهما بصورة ديناميكية وإبداعية عبر أدغال من الأمور المجهولة والأولويات المتغيرة والخلافات بين المنظمات، والمفاجآت التنافسية.

ويعتبر هذا الكتاب فى حد ذاته نتاجاً لتحالف إستراتيجى. فكل منا تطرق إلى ظاهرة التحالف من منظور مختلف ولكن فى ظل اهتمام مشترك بإلقاء الضوء على الآثار التنافسية طويلة الأجل للتحالفات. وكانت نقطة البدء لدى "جارى" هى دور التحالفات فى المنافسة العالمية. وكان الاهتمام المبدئى لدى إيف هو دور التحالفات فى الابتكار والتطورات التجارية الجديدة. لقد استحوذت على اهتمامنا عمليات التعلم والتطور داخل التحالفات عبر الزمن، وكيفية تحقيق تلك العمليات لمكاسب أو خسائر فى القدرات التنافسية للشركاء.

ويتطلب فهم الآثار التنافسية طويلة الأجل للتحالفات موقع مراقبة طويلة الأجل: على المرء أن يلحظ تكشف التحالفات مع مرور الزمن، وأن يقوم عواقبها، وأن يحلل كيفية إدراك المديرين لتلك العواقب وأن يجعلوها عوامل فى اتخاذهم للقرارات. واليوم لا تفيد كثيراً تلك العناوين الصحفية المثيرة حول أحدث عمليات الشراكة الكبرى، وخاصة إذا كان هدف المرء هو الغوص فى أعماق الفروقات الدقيقة والمهمة التى تميز التحالفات المحققة للثروة عن التحالفات المدمرة للثروة. وبدلاً عن ذلك لا بد للمرء من أن يأخذ نظرة طولانية، ويفهم كيفية نمو وتناقص تكوين القيمة والموقف التنافسى لكل شريك على مدار السنوات الخمس

أو العشر أو الأكثر من ذلك التى يستمر فيها وجود التحالف، وأن أيًا من المتغيرات الإدارية تحدد بالضبط ما سوف يحققه كل طرف من العملية التعاونية. ففي معظم التحالفات الناجحة، تتكون القيمة نتيجة عمل عشر سنوات أو أكثر. والدراسات المبسطة للرموز واستخدام الاستعارات البلاغية الرائعة عن "النظم البيئية" و"التطور المشترك" ليست لها أهمية كبيرة لدى المديرين التنفيذيين المكلفين باستخلاص الأرباح والتميز التنافسى من عمليات شراكة معقدة فى أزمنة مضطربة.

إن اهتمامنا بعملية تكوين القيمة داخل التحالفات الإستراتيجية قادنا إلى التنقيب بعمق عن "النماذج السابقة" لتحالفات اليوم المتسمة بالتغير وعدم التاكيد، مثل التحالف بين شركة آى سى إل* ICL لصناعة الحاسوبات فى المملكة المتحدة وشركة فوجيستو Fujitsu فى اليابان، وبين شركة إيه تى أند تى AT&T فى الولايات المتحدة وأوليفتي Olivetti فى إيطاليا، ومثل العلاقة بين شركتي روفر Rover وهوندا Honda، ونشوء شركة إيرباص Airbus، والتحالف بين شركتي ألزا Alza وسيبا - جايجي Ciba-Geigy لتطوير نظم جديدة فى توزيع الأدوية، وتحالفات أخرى يمكن للمرء الآن أن يبنى من خلالها أحكاماً حول ما يحكم تكوين القيمة. وبشكل إجمالى، فقد أعدنا بدقة بناء تاريخ حوالى عشرين تحالفاً وتتبعنا تطورها ضمن الزمن الحقيقى عبر عدة سنوات. كما قمنا باختبار العموميات التى توصلنا إليها على عينات أوسع من التحالفات التى جمعنا بيانات عنها أكثر تحديداً. وتأكدنا أيضاً من أننا انتقينا نماذج سابقة حقاً (لا حالات منقرضة) باختبار مدى قابلية نتائجنا للتطبيق بالتعاون مع مديرين تنفيذيين يقومون ببناء تحالفات حديثة جداً وإدارتها، وهى التحالفات التى تستحوذ أخبارها على العناوين الرئيسية فى الصحافة التجارية اليوم.

ومثلما هو الحال عادة فى التحالفات، كانت عملية عملنا سويةً أبطأ وأطول وأكثر صعوبة مما توقعنا. وهناك الكثير من الأفراد ممن قدموا وجهات نظر مفيدة لمساعدتنا على بلورة نتائجنا وبناء حجتنا. أولاً، وفى المقام الأول، كان صديقنا المقرب وزميلنا ك. ك. براهالاد C. K. Prahalad محفزاً رئيساً لاهتمامنا بالتحالفات الإستراتيجية ومشاركاً مهماً فى تفكيرنا. وشاركنا آخرون من العاملين فى إنستيتيوت INSTEAD بأرائهم، وخاصة فيليب هاسبرسلا Philippe Hasperslagh وإنغمار ديريكس Ingemar Die rickx وبن بنساو Bensaou وميتشل كوزا Mitchell Koza وأندريه لوزان Andre Laurent. ومن العاملين فى منظمات أخرى، وخاصة رانجيه جولاتي Ranjay Gulati وبيتر كنج Peter Ring وبالا تشاكرافارثى Bala Chakravarthy وإليانور وستى Eleanor Westney.

* شركة الحاسوبات العالمية المحدودة (ICL) International Computers, Ltd.

بل والأكثر أهمية هو آلاف المديرين التنفيذيين، فى الشركات التى فتحت أبوابها لمساعدتنا على تنفيذ بحثنا وأيضاً من خلال العديد من الندوات فى إنستيد ومدرسة لندن للتجارة London Business School وشركات لا حصر لها، وهؤلاء قد ضارعونا فى الفكرة وساعدونا على شحذ أفكارنا ووفروا باستمرار "حقول اختبار" جديدة تتطلب مهارة خاصة لاختبار نتائجنا. ونحن ندين بالكثير لتفهمهم الجماعى وخبرتهم الجماعية.

ولإيمى شوين Amy Shuen التى عملت فى إنستيد مساعدة باحث فى أواخر الثمانينيات من القرن العشرين يدين إيف بجزء كبير من تحليل العملية للحالات الأولى والإسهام فى تنظيرها. كما عملت إيمى مع جارى فى العديد من الحالات. وهناك العديد من المساعدين الآخرين الذين ساعدونا فى العمل الميدانى، وبصفة خاصة مارك بليكلى Mark Bleakley من إل بى إس LBS ومارك كنجهام Mark Cunningham وروبى ملنجتون Robin Millington من إنستيد. كما قامت جيردا روسل Gerda Rossell بإجراء عمليات بحث أرشيفية مفيدة جداً بشأن العديد من التحالفات. ومن أكثر المساعدات حسماً ما قدمته كل من به أليسون جيمس Alison James فى إنستيد وكارن موس Karen Moss فى إل بى إس حيث قامت بالمحافظة على جداولنا الزمنية بما ساعدنا فى النهاية على تخصيص وقت كافٍ لبحثنا هذا فى خضم حياة مليئة بالالتزامات. كما لعبت كل من أليسون كونيل Alison Connell وستيفانى بونس Stephanie Pons دوراً حاسماً من خلال مراجعات لا حصر لها لمخطوطة الكتاب بمزيد من الصبر والتفانى.

وكان المحررون والعاملون فى مطابع مدرسة هارفارد التجارية Harvard Business School Press على درجة فائقة من المساعدة والصبر. فقد ساعدنا ديك لوكى Dick Luecke بدرجة كبيرة فى إعداد مخطوطة الكتاب، وزودتنا كارول فرانكو Carol Franco وهوليس هايمباوتس Hollis Heimbouch ونيك فيليبسون Nick Philipson ومارجورى وليمز Marjorie Williams بانطباعاتهم القيمة بشأن عملنا وكتاباتنا، ودفعونا إلى الأمام.

وأخيراً ندين بالقدر الكبير إلى أسرتينا اللتين تحملتا غيابنا عدة أسابيع للقيام بالعمل الميدانى، وفى عدد لا حصر له من الأمسيات وعطلات نهاية الأسبوع التى اضطررنا فيها للعمل فى إعداد الكتاب، والعديد من الأيام والأسابيع عندما أجرينا ندوات فى مختلف أنحاء العالم بهدف اختبار أفكارنا ونتائجنا.

مقدمة:

قبل عشر سنوات، عندما سألنا المشاركين فى الندوات التى نعقدتها للمديرين التنفيذيين عما إذا كانت شركاتهم فى حاجة إلى التحالفات، كانت الإجابة فى معظم الأحيان بالنفى. وكان مديرون من شركات ستاجارت Stuttgart وأرمونك Armonk ولدفجشافن Ludwighshafen ومدلاند Midland فى ميشيجان Michigan وبيوريا Peoria فى إلينوى Illinois وميونخ Munich ومراكز أعمال أخرى على قناعة بمواصلة المسيرة بمفردهم، ولديهم الثقة أن لديهم الموارد والمعرفة الفنية اللازميتين للمنافسة والفوز. واليوم أصبح سؤالنا فى غير حاجة إلى إجابة.

هناك عدد لم يسبق له مثيل من التحالفات الإستراتيجية بين الشركات يتم تكوينه كل عام. ولا تقتصر تلك التحالفات على عدد محدود من الصناعات، بل إنها تحدث على نطاق واسع فى النقل والتصنيع والاتصالات والإلكترونيات والأدوية والتمويل وحتى فى الخدمات المهنية. تلك التحالفات تعبر حدود الدول والقارات. بل أصبحت التحالفات الإستراتيجية حجر زاوية فى المنافسة العالمية، وأحد الأشياء التى يجب أن يدركها الآن كل الإداريين وأن يتعاملوا معها بمهارة^(١).

تمثل التحالفات الإستراتيجية استجابة منطقية وحسنة التوقيت للتغيرات السريعة والمكثفة فى النشاط الاقتصادى والتقنية والعولة، دفعت بالعديد من الشركات إلى سباق تنافس: سباق على مستوى العالم وسباق على المستقبل. لقد فتحت العولة السباق على العالم مع دخول الشركات إلى أسواق كانت مغلقة والبحث عن الفرص غير المستغلة. والسباق على المستقبل يجبر الشركات على اكتشاف فرص سوقية جديدة وحلول جديدة للعملاء وإجابات جديدة لا احتياجات لم تُلبَّ بشكل جيد.

والتغيرات الفنية والسياسية معاً ألقت بالعديد من الشركات فى كلا السباقين فى وقت واحد. خذ الاتصالات على سبيل المثال، ففيها أصبحت خدمات ووسائل جديدة كلياً لتوصيل محتوى الرسالة ممكنة الآن. ومع ما يحدث من تقارب بين الحاسبات الآلية والاتصالات يصبح تليفزيون الكابل وشبكات البيانات والإرسال التليفونى والبرق التقليدى بدائل وتندمج. وفى نفس الوقت، يفرض تخفيض القيود الحكومية والخصخصة وفتح الأسواق الوطنية فى آسيا وأمريكا اللاتينية وأوروبا أمام المنافسين العالميين تهديداً للمنافسين المحليين الذين تبخرت الحماية التقليدية لهم، وتمثل هذه الأمور فرصاً جديدة أمام الشركات العالمية.

قبل عشر سنوات ، كان السؤال هو: "من الذى لا يزال بإمكانه أن يجرى وحده فى هذين السباقين؟". الإجابة اليوم هى: "لا أحد". التساؤل الأكثر ملاءمة فى عالم اليوم هو: هل يجب أن تكون التحالفات حجر الزاوية فى إستراتيجية الشركات؟ وكانت شركات ذات كبرياء مثل إريكسون Ericsson وبى إم دبليو BMW وبورتر وجامبل Procter & Gamble قد اعتادت الإجابة بالنفى على الرغم من اعترافها بأهمية التحالفات. وذلك العدد المحدود من الشركات التى جعلت من التحالفات حجر الزاوية لنموها منذ عدة سنوات، مثل شركة كورنينج Corning فى مجال مواد السليكا (ثانى أكسيد السليكون المهندرة)، وشركة روبرت فلمنجز Robert Flemings فى مجال الاستثمار البنكى - لقد كان هذا العدد المحدود يمثل حالات استثنائية. فقد كانت التحالفات تقتصر فى الغالب على الأعمال البعيدة عن المركز الرئيسى للشركة والأسواق الهامشية والدول الناشئة حيث كان من غير الممكن تجنب مثل تلك التحالفات. وقد تغير الوضع اليوم، حيث تلعب التحالفات الآن دوراً محورياً وإستراتيجياً فى عدد متزايد من الشركات.

ومما يدعو للاستغراب أن عشر سنوات من إعادة الهندسة وإعادة التوجه جعلت المنشآت بحاجة أكبر من أى وقت مضى إلى الحلفاء الإستراتيجيين. فمعظم فرق الإدارة تطرقت إلى المطالب بتحقيق قيمة أكبر لحملة الأسهم من خلال مزيج من محاولات إعادة التركيز حول الكفاءات الجوهرية ووحدات الأعمال الجوهرية، وأصبحت أكثر انتقائية فيما تقوم به من أعمال، ومن خلال محاولات إعادة الهندسة وتصغير حجم الإنتاج وإزالة الطبقات - أصبحت أكثر تحولا وأكثر إنتاجية فى أداء الأعمال التى ماتزال تقوم بها. وقد انقضت إلى حد كبير الشركات المكتفية ذاتياً، والمتكاملة رأسياً، التى كانت معروفة فى الأعوام السابقة.

إذا كان هناك إمكانية الآن لدى عدد قليل من الشركات لكى تقوم بتصنيع وتوزيع منتجات وخدمات معتمدة على نفسها، فإن عدداً أقل من الشركات لا يزال بإمكانه السيطرة على التقنيات التى تعطى مجاًلاً للسبق. فنادرًا ما تتمكن شركات بمفردها من التحكم فى التقنيات. خذ على سبيل المثال شاشات أو لوحات العرض المسطحة. إن القائد فى هذا المجال هو تحالف توشيبا - أى بى إم . Toshiba-IBM والأطراف التى تتحداها هى تحالفات أيضاً: منها شركات مغامرة صغيرة مثل بيكستك Pixtech الفرنسية التى تحالفت مع موتورولا Motorola وفوتابا Futaba ورايثيون Raytheon لتطوير تقنية المنتجات الجديدة ومع مايكروإلكترونيكس المتحدة United Microelectronics فى تايوان لعمليات التصنيع،

ومن هنا تحالفت بين مجموعات رئيسية من الشركات، وبصفة خاصة الشركات الكورية مثل سامسونج Samsung وإل جي LG اللتين تحالفتا مع كومباك Compaq وإيسر Acer وشركات أخرى.

وسواء كانت الشركات تتسابق على العالم أو على المستقبل أو عليهما معاً، فهناك المزيد والمزيد من الشركات التي تقرر عدم التنافس بمفردها ولكن بصحبة حلفاء لها. ولسوء الحظ فهناك عدد قليل من المديرين ممن لديهم الاستعداد للتعامل مع عالم الحدود الفاصلة بين التعاون والتنافس فيه غير واضحة، والإجابة على السؤالين: "من هم أصدقاؤى؟ من هم أعدائى؟" ليست سهلة ويمكن أن تتغير بين يوم وليلة. فضلاً عن ذلك، فخبرة هؤلاء المديرين مع المشروعات المشتركة التقليدية لم تؤهلهم للتعامل مع عالم أكثر تعقيداً من التحالفات وشبكات التحالف.

حتى الآن، اقتصرت عمليات التعاون بين الشركات على إنشاء مشروعات مشتركة فى مجالات واضحة الحدود وإدارتها. وفى معظم الأحيان، كانت تلك المشروعات مصممة بحيث تحتوى وتشارك فى مجازفات معروفة، وليس بغرض إيجاد مستقبل متوسع النطاق. وتلك المخاطر مفهومة جيداً، والأسس الإستراتيجية للمشروع المشترك واضحة للشركاء، الذين يحاول المديرون لديهم تركيز معظم اهتمامهم على الجوانب الاقتصادية والتصميم التعاقدى للاتفاق. وبمجرد التوصل إلى اتفاق، عادة ما يتحمل أحد الشركاء مسؤولية التشغيل، ويدير العملية كأنه من حيث جميع الاعتبارات العملية المالك الوحيد. ويفتقد مثل هذا الترتيب إلى ما تتصف به التحالفات الإستراتيجية الناجحة من الديناميكية والتعاون وبصفة خاصة التعلم المتبادل. وعلى النقيض من ذلك، يتصف التحالف الإستراتيجى بالآتى:

- * يوجد مقدار أكبر من عدم التأكد والغموض.
- * ليس أسلوب تكوين القيمة وطريقة استحواذ الشركاء عليها أمراً محدداً سلفاً.
- * تتطور علاقة الشركاء بوسائل يصعب التنبؤ بها.
- * ربما يكون الطرف المتحالف اليوم هو منافس الغد أو ربما يكون هو منافس اليوم فى أسواق أخرى.

* إدارة علاقة التحالف وتطورها عبر الزمن أكثر أهمية فى العادة من إعداد التصميم الرسمى المبدئى للتحالف.

* يتوقف نجاح التحالف بدرجة كبرى على قدرة التكيف مع التغيرات وبدرجة أقل على الاتفاقات المبدئية.

ولسوء الحظ، هناك عدد قليل من المديرين الذين لديهم الاستعداد للتعامل مع مثل تلك القضايا. فلم يُوفّر لهم شئ من التدريب المناسب إلا من خلال مقدار ضئيل جداً من خبراتهم، بما فى ذلك المشروعات المشتركة التقليدية. ونتيجة لذلك، يتحرك العديد من مديري التحالف بخطى غير ثابتة أو يسوفون أو أنهم ببساطة يعجزون عن المتابعة، وينفرد عقد الارتباطات التعاونية التى عهد إليهم بتنميتها.

يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة المديرين وشركاتهم لأن يكونوا أكثر نجاحاً فى تكوين تحالفاتهم الإستراتيجية وتوجيهها. ولتحقيق هذه الغاية، فإنه يقدم كلتا الأدوات النظرية والعملية لتحليل تصميمات التحالفات وأدائها، ويورد سلسلة واسعة من الأمثلة على كل من عمليات التعاون الناجحة وغير الناجحة. وعلى الرغم من أن المدخل التقليدى فى هذا الموضوع - وكذلك اهتمام معظم المديرين التنفيذيين - ينصب على عقد الصفقة المبدئية للتحالف، إلا أن تركيزنا يمتد بشكل واسع إلى الأسس الإستراتيجية التى تمكن التحالفات من تكوين القيمة، وإلى العمليات الديناميكية وتفاعلات الشركاء التى تمكن الأطراف المتحالفة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

يوضح الفصل الأول كيف أن السباق على العالم والسباق على المستقبل يجبران الشركات على تكوين التحالفات. كما أنه يصف كيفية تحدى التحالفات الجديدة للحكمة التقليدية الموروثة عن عمليات الشراكة والمشروعات المشتركة السابقة ومطالبتها لها بأداة تفكير جديدة فى إدارتها.

ويحدد الفصل الثانى الأسس الإستراتيجية للتحالفات السليمة والقوية: كيف تكون التحالفات القيمة وما هى الشروط التى تمكن من تكوين القيمة. وباستخدام التعاريف والمفاهيم العملية التى يطورها هذا الفصل، سيتمكن القراء من تقويم مدى سلامة تحالفاتهم من الناحية الإستراتيجية.

ويقول الفصل الثالث إن توقعات الشركاء فيما يتعلق بمدة استمرار التحالف ونطاقه وتنسيق المهام المشتركة وأمور أخرى يجب أن تخضع لتوجيه الكيفية التى يرغب بها

الشركاء فى تكوين القيمة. ويتعبير آخر فإنه من الضرورى تحقيق التلاؤم بين أهداف تكوين القيمة من التحالف والطريقة التى يتم بها تحديد تصميمه وعملياته وتنفيذها. ويقدم هذا الفصل إرشادات لكيفية إنجاز هذا الاتساق.

فى ضوء الفهم المكتسب فى الفصل الثالث، يبحث الفصل الرابع كيفية تأثير المواقع والتوقعات الخاصة لكل شريك على قوة التحالف أو ضعفه. كما يقدم هذا الفصل خلفيات سوف تساعد المديرين على اختيار الشركاء المحتملين وتقويم إمكانية التوافق الإستراتيجى لديهم ولدى شركائهم، وخاصة فى الظروف الأكثر صعوبة حين يكون التعاون بين متنافسين فى الصناعة نفسها.

ويمكن للمديرين تخفيض الصراعات بشكل مدروس، من خلال كل من شكل التحالف وتنسيقه. ويبين الفصل الخامس للمديرين كيفية القيام بذلك. فالتنسيق يتحقق من خلال هيكل الحكم والمساحة المشتركة التى يضعها الشركاء لأداء مهام مشتركة ومنسقة.

ويوضح الفصل السادس كيف أن أوجه التشابه والاختلاف فى الأطر المرجعية للشركاء، وفى ثقافات المنظمات، وفى عمليات صنع القرار، وفى طرق العمل يمكنها تسهيل التعاون أو إعاقته. وربما تجد بعض الشركات المتحالفة أن من السهل إلى حد معقول العمل معاً، فى حين تكتشف أخرى خلافات عميقة بينها. ويساعد هذا الفصل المديرين على إجراء مراجعة منهجية للتوافق بين منظمات الشركاء .

إن التصميم المبدئى للتحالف وأوجه التشابه والاختلاف بين الشركاء تتفاعل لكى تجعل عمليات التحالف أكثر تعاونية أو أقل؛ لذا يزود الفصل السابع المديرين بالإرشاد بشأن كيفية بناء وإدارة عمليات بناءة ومتعاونة بينهم وبين الشركاء.

ويبحث الفصل الثامن عمليات التعاون التى تؤثر على تكاليف وفوائد كل شريك والتوازن داخل التحالف وأخيراً قيمة نتائجها لكل شريك. ويراجع هذا الفصل أيضاً مصادر الاستقرار وعدم الاستقرار عبر الزمن والطريقة التى يمكن من خلالها رصد التوازن ومعالجة مصادر عدم الاستقرار.

ويتنقل الفصل التاسع من تحليل التحالفات الفردية إلى موضوع دخولها ضمن شبكة عنكبوتية أوسع من التحالفات. وهو يناقش الأنواع المختلفة من حقائق التحالف وشبكاتها والمداخل المختلفة لإدارتها.

ويتناول الفصل العاشر، وهو الفصل الأخير، "مدى الاستعداد للتحالف" أى قدرة المنظمة ومديريها على التعاون. وهو سيساعد القراء فى الإجابة عن أسئلة مثل: "هل لدى شركتى الاستعداد لكى تكون شريكاً جيداً فى تحالف؟" و"هل يمكننى إدارة تحالف بفعالية؟"

وهناك احتمال كون القراء المختلفين لهذا الكتاب لهم تجارب مختلفة جداً مع التحالفات. ففى أحد الطرفين هناك البعض الذى ليس لديه أية خبرة، وفى الطرف الآخر سيكون القراء قد خاضوا تجربة تحالف واحد أو أكثر منذ بدايته وحتى نهايته. ونحن نتوقع أن يكون معظم القراء فى مكان ما بين طرفى سلسلة الخبرة بالتحالفات. ونظراً لأن هؤلاء القراء المختلفين للكتاب يمكن أن يجدوا فصولاً معينة أكثر ملاءمة لهم من غيرها؛ لذا روى أن يكون كل فصل مكتفياً ذاتياً على نحو نسبي. وعلى الرغم من ذلك، يقدم هذا المرجع مدخلاً متكاملًا لمساعدة المديرين على تجنب أكثر المآزق التى لاحظناها شيوعاً وخطورة.

وتم تصميم الملحق النهائى للكتاب لكى يكون بمنزلة أرضية قوية تلقى بالضوء على المسائل المهمة التى يجب أخذها فى الحسبان عند تخطيط تحالف ما وتصميمه والبدء فيه وإدارته عبر الزمن. فالملحق يعيد صياغة القضايا الرئيسية فى مناقشتنا على شكل أسئلة للمديرين، كما يقدم قائمة لتغطية الجوانب المختلفة لإدارة التحالف. ويسير مخطط الملحق على نهج مخطط الكتاب نفسه، لكن لم يقصد به أن يُقرأ بعد قراءة الكتاب. وإنما قصد منه أن يستخدم كأداة لمساعدة القارئ فى تطبيق الأفكار المذكورة بصلب الكتاب على الموقف المحدد الذى قد يواجهه القارئ بالنسبة للتحالف.

الفصل الأول

لعبة التحالف الجديدة

هناك قوى كبرى تدفع إلى تكوين التحالفات الإستراتيجية بين الشركات فى الاقتصاد العالمى. وقد فتح التحرك نحو العولمة العديد من الفرص الجديدة أمام الشركات، وأطلق سباقاً مستميتاً على أسواق العالم بين الموردين العالميين الرئيسيين لكل شىء بدءاً من بطاقات الائتمان وانتهاء بالاتصالات السلكية واللاسلكية. وبمجرد دخول الشركات إلى اللعبة، يجد العديد منها نفسه وجهاً لوجه فى مواجهة لاعبين عالميين طموحين، وأمام منافسين محليين تقصر حكومات بلدهم المتعاطفة معهم دخول السوق على فئة مختارة من الشركات. وعلى سبيل المثال، تقوم دول مثل الصين باختيار مستثمرين وشركاء رئيسيين وإعطائهم امتيازات دخول السوق فى حين تستبعد شركات أخرى. وفى هذه اللعبة، لا يمكن أن تلعب الشركات اللعبة بدون شركاء من كلا النوعين المحلى والعالمى.

وكما رأينا فى السبعينيات، عندما جاهد صانعو السيارات فى الغرب من أجل إغلاق فجوة الجودة مع منافسيهم فى اليابان فى حلبة المنافسة العالمية، أصبحت الفجوات فى المهارات بين المتنافسين أكثر وضوحاً على نحو مؤلم، كما أصبح تحملها أقل إلى حد كبير. من الأسرع فى تطوير أفضل المنتجات؟ من يحقق أعلى جودة بأقل تكلفة؟ هل لدى الشركة الموارد والمعرفة الفنية لإقامة نظام هاتف أو كابل cable على المستوى العالمى أو فى وقت قصير؟ فى الحلبة العالمية التنافسية بصورة مكثفة، يجب أن تحدد الشركات فجوات المهارة والكفاءة وتملاها بسرعة. وفى أحوال كثيرة تجد الشركات أن أسرع السبل لهذه الفجوات هى من خلال قدرات حلفاء إستراتيجيين.

إن التحرك نحو العولمة صاحبه ثورة صناعية جديدة: عصر المعلومات والاتصالات توجهه إنجازات تقنية باهرة أدت إلى توليد صناعات جديدة تماماً، مثل الاتصالات المتحركة (الجواله) والوسائط المتعددة (ملتيميديا multimedia) المتفاعلة. ومع ظهور ملامح هذا العصر الجديد، يقوم بتغيير الأسواق الموجودة تغييراً جذرياً ويعيد تشكيل الصناعات القائمة ويطلق سباقاً على المستقبل بين أسرع المنافسين العالم.

وهناك ثلاث خصائص للسباق على المستقبل تجعل التحالفات ضرورية. أولاً: يستدعى العديد من الفرص الكبيرة فى عصر المعلومات دمج مهارات وموارد غير متوافرة بصورة

كاملة إلا لدى عدد قليل من الشركات المنفردة. **ثانياً:** لا تعتمد هذه الثورة على هياكل متكاملة رأسياً لمنشآت مفردة، كما كانت الحال في الثورة الصناعية التي سبقتها. بل إنها تبنى بصورة متزايدة على شبكات^(١) أعمال متصلة ببعضها ولا بد من توحيدها معيارياً فوق مساحات شاسعة وتطبيقات مكمل بعضها لبعض. وتعتبر النظم الرقمية للنقود والدفعات العالمية النماذج الأصلية لشبكات الخدمات الجديدة هذه. وتعتمد قيمة السلعة أو الخدمة لكل عميل على عدد المستخدمين الآخرين لنفس السلعة أو الخدمة. ويتمتع الطرف الأول الذي يقدم حلاً شبكياً قوياً بالمزايا الدائمة التي يتمتع بها اللاعب الذي يقوم بالحركة الأولى، ولا يوجد مجال إلا لعدد ضئيل جداً من المنافسين الناجحين. **ثالثاً:** يستدعى عدم التأكد المتأصل في اقتصاد المعلومات، وفي ظل وجود عدد ضخم من الأسواق مطلوب تنميتها وتقنيات ناشئة مطلوب تحديد معالمها، وجود التحالفات ليس فقط لتحقيق الهدف العادي المتمثل في جمع قوى مكمل بعضها لبعض ولكن أيضاً مزج البصيرة والفهم معاً للتقليل من عدم التأكد وتسريع التعلم.

إن السباقين للفوز بكل من العالم والمستقبل يتطلبان تنمية البصيرة والإمكانات والبنية التحتية بسرعة تتزايد باستمرار بشكل لا يمكن إتقانه إلا من قبل عدد قليل من الشركات، ومع ذلك يجب أن تكون أسرع وأسرع إذا أريد تحقيق ميزة إستراتيجية. وإذا لم تستطع شركة ما من اتخاذ موقع لها بسرعة، فإنها تفقد فرصاً مهمة، سواء كانت في الصين أو الفضاء الحاسوبي. ومن الممكن أيضاً أن تجد نفسها في موقع تنافسي غير مستقر. وفي معظم الحالات، تكون عمليات النمو داخل الشركة والاستثمارات الجديدة (المجال الأخضر) على درجة من البطء وإثارة المشاكل لا تسمح باتخاذ موقع سريع. وعلى العكس من ذلك، توفر التحالفات الحسنة الاختيار إكمانية تجنب الجهود البطيئة والمكلفة لبناء إمكانات الشركة وللوصول إلى فرص جديدة.

ومن حيث المبدأ فإن عمليات الاستحواذ هي بديل عن التحالفات الإستراتيجية. ولكن الاستحواذ هو أداة مثلمة، غالباً ما تؤدي بالشركة إلى الاستحواذ على أكثر مما تحتاج إليه الشركة بسعر أعلى. كما أن بعض الموارد نفسها التي تتطلع شركة ما للحصول عليها من خلال الاستحواذ - على سبيل المثال العلاقة القوية مع الحكومة التي تمنح الشركة مركز المطلاع على بواطن الأمور في العديد من الدول أو التزاماً من علماء مهمين بأن يؤدوا أفضل ما لديهم - قد تتبخر عند عقد الصفقة. وعلاوة على ذلك، ولما للشركات

الآن من سمة إعادة التركيز على الكفاءات الجوهرية، فإنه لا معنى لشراء جزء فقط من وحدة أعمال؛ فبانعزال هذا الجزء عن الكفاءات المساندة له يفقد بعضاً من قيمته، لكن شراء الشركة بأكملها قد لا يكون ممكناً أو مرغوباً. وغالباً - وعلى أية حال - كثيراً ما يصعب تحديد قيمة استحواذ ما مقدماً وخاصة في سياق الأسواق النامية والتقنيات غير المؤكدة. لذلك برزت التحالفات بصفتها الأداة المختارة من قبل العديد من الشركات في كل من السباق للحصول على العالم والسباق للحصول على المستقبل.

تحالف إيريدיום Iridium :

لنأخذ مثال إيريدיום وهو تحالف واسع بادرت به موتورولا Motorola في بداية التسعينيات من القرن العشرين لكي تطور وتبنى شبكة اتصالات متحركة عالمية معتمدة على الأقمار الاصطناعية^(٢). خططت موتورولا للتغلب على نواحي القصور في الشبكات الأرضية للهاتف الخليوي والتقدم على منافسيها، وذلك بتطويق الأرض بأقمار فضائية منخفضة المدار عددها ستة وستون. وعلى العكس من النظم الخلوية الحالية، فإن نظم إيريدיום سوف تستخدم أقمارها لإرسال الإشارات مباشرة من وإلى أجهزة الهاتف الصغيرة. ومن خلال إيريدיום راهنت موتورولا على عولة كاملة لاتصالات هاتفية بدون أسلاك، وعلى تركيزها في عدد قليل من الشبكات العالمية.

ومن أجل تنفيذ مشروعها الطموح، احتاجت موتورولا إلى تمويل وحقوق اتصال وإمكانات مكملة (خاصة من أجل تقنيات الفضاء). ومن أجل تأمين كل هذه الأشياء، جمعت معاً تكتلاً غير عادي مكوناً من سبعة عشر شريكاً يحملون الأسهم، متضمناً شركات اتصالات سلكية ولاسلكية وطنية محلية، كان من الضروري طمأنة مخاوفها حول تجاوز بُناها التحتية (وعملية تجميع رسوم الاتصالات لديها)، ومتضمناً أيضاً شبكة واسعة من الشركاء الصناعيين تتضمن ريثيون Raytheon ولوكهيد مارتن Lockheed Martin وكرونيتشيف إنتربرايز Krunichev Enterprise (وهي الشركة الروسية الموردة لصواريخ الإطلاق) وشركة سور الصين العظيم China Great Wall ونيبون إيريدיום Nippon Iridium (والشركة الأخيرة هي في حد ذاتها تحالف مكون من ثمانية عشر شريكاً يابانياً). وكان لضم هؤلاء الشركاء الصناعيين غرض محدد وهو: تقديم التقنيات التي تحتاج إليها موتورولا ولم تستطع أن تتقنها (أو لم ترغب في ذلك)، وذلك بدءاً بالاتصالات الأرضية وانتهاءً بسلسلة واسعة من التقنيات ذات المتطلبات الكثيرة المتأصلة في الاتصالات المعتمدة

على الفضاء. وكانت حاجة موتورولا إلى تلك التقنيات سريعة. فقد كانت اتصالات أخرى تتسابق نحو نفس الفرصة وخاصة جلوبالستار Globalstar بقيادة لورال Loral المتخصصة في اتصالات الفضاء وتقنيات الدفاع.

وبدأت عمليات إطلاق أقمار الإيريديوم الأولى في ١٩٩٧ مع برنامج يحدد بدء خدمات اتصالات هاتفية عالمية لاسلكية في أواخر ١٩٩٨، والهدف من الاستثمار الذي يبلغ ٣,٤ بليون دولار هو الاستحواذ على معظم طلب المسافرين حول العالم - من الطبقات العليا - ودعم موقع موتورولا القيادي في الاتصالات الخلوية. وكان تحالف الإيريديوم بالنسبة لموتورولا وشركائها رهاناً هائلاً ولا يزال كذلك.

الأفراض الأولية لتحالف ما:

تجد العديد من الشركات القائدة مثل موتورولا نفسها في تسابق على كل من العالم والمستقبل معاً. وحيث إن قلة من الشركات يتوافر لديها كل شيء مما تحتاج إليه للنجاح لوحدها، تلعب التحالفات دوراً أساسياً. وبصدد هذه النقطة، فإن للتحالفات ثلاثة أغراض متميزة على الأقل:

١- **التزامل:** يحول التزامل المنافسين المحتملين إلى حلفاء وإلى مقدمى سلع وخدمات مكملة بعضها لبعض تتيح تطوير أعمال تجارية جديدة. ونحن نستخدم التزامل هنا بمعنى أنه (أ) يتم تحييد المنافسين المحتملين بفعالية من حيث كونهم مصادر تهديد وذلك من خلال إدخالهم في التحالف ، (ب) ويجرى التودد إلى الشركات ذات السلع المكمل بعضها لبعض التي يمكنها المساهمة بها، مما يخلق اقتصاديات شبكية لمصلحة التحالف^(٣)، ومثلما لاحظ الأمراء والجنود عبر القرون السالفة، في كثير من الأحيان كانت أقل الطرق إيلاًماً لتحديد الأعداء المحتملين هي ضمهم إلى معسكر. وهناك حاجة إلى تزامل كل من المنافسين و"المكملين" في التكتلات.

على سبيل المثال، احتاجت موتورولا إلى مشغلى خدمات الاتصالات الهاتفية الوطنية في تحالفها لاعتبارين وهما : تزويد تحالف الإيريديوم بحقوق الاتصالات (تزامل مكمل) وأيضاً جعلهم يدعمون انتشار الإيريديوم وإبعادهم عن التحالفات المنافسة (تزامل منافس).

٢- تضافر التخصصات: إن تضافر التخصصات هو التكوين المتدائب للقيمة الذي ينتج عن مزج موارد ومراكز ومهارات ومصادر معرفة كانت منفصلة فيما سبق. فالشركاء يساهمون بموارد فريدة ومختلفة - مهارات وعلامات تجارية وعلاقات ومراكز وأصول ملموسة - من أجل نجاح تحالفاتهم، كما تقوم التحالفات بتكوين القيمة حيث تتفاعل تلك الموارد المتضافرة التخصصات بعضها مع بعض، ويعنى ذلك أن قيمتها تزداد ازدياداً كبيراً عندما تتجمع معاً في جهد مشترك عما تكون عليه حين تبقى منفصلة. على سبيل المثال، احتاجت موتورولا إلى الموارد المتضافرة التخصصات من شركائها في صناعة الفضاء لتطوير وبناء شبكة من الاتصالات المعتمدة على الفضاء .

وتتزايد أهمية تضافر التخصصات بشكل مستمر، ويتزايد احتمال أن يكون هذا التضافر في لب التحالف، مع إعادة تركيز الشركات على سلسلة ضيقة من المهارات والأنشطة المحورية ومع تحول الفرص إلى أنظمة وحلول بدلاً من منتجات منفصل بعضها عن بعض (على سبيل المثال، يعتبر تحالف إيريدיום نظاماً معقداً ومتكاملاً بإحكام). ويقلل هذا من إمكانية أن تصبح الشركة الواحدة مصدراً وحيداً للمهارات والقدرات اللازمة لاستغلال فرص جديدة.

٣- التعلم و التزود بالمهارات: قد تكون التحالفات أيضاً سبيلاً مؤدية إلى التعلم وإدخال مهارات جديدة إلى الشركة، وبصفة خاصة تلك المهارات التي تكون ضمنية وجماعية ومطوقة بإحكام (ومن ثم يصعب الحصول عليها وإدخالها إلى الشركة بوسائل أخرى). فالكفاءات الجوهرية ليست معروضة للبيع في سوق مفتوحة. وعندما يمكن تعلم تلك المهارات من شريك ما وإدخالها إلى الشركة واستغلالها فيما وراء حدود التحالف، فإنها تصبح أكثر قيمة حقاً. وهكذا، كثيراً ما يمكن نقل التعلم المكتسب من شريك التحالف على نطاق واسع إلى أنشطة ووحدات أعمال أخرى تتجاوز تلك التي يغطيها التحالف.

وسوف تتم مناقشة هذه الأغراض الثلاثة لتحالف ما بالتفصيل في الفصل الثاني. وهذه الأغراض بالاشتراك مع مرونة المنافسة وعدم التأكد فيها توجد تحديات رئيسية للعديد من الشركات. وتؤدي الأهمية الإستراتيجية لتلك الأغراض إلى إعطاء التحالفات دوراً أساسياً إلى حد أكبر بكثير في إستراتيجية الشركة. فالتحالفات تتحول إلى شيء لا يمكن تجنبه. وهي تنتقل الشركات إلى منطقة جديدة وغير أكيدة، على حافة مجالاتها

ومجموعات المهارة الحالية لديها، كما أنها تختبر قدرة تلك الشركات على إدارة العلاقات المعقدة. ويقع جزء كبير من قاعدة الموارد الهامة التي ستحدد نجاح الشركة في الوقت الحاضر خارج حدودها ويخرج عن نطاق سيطرتها المباشرة. وفي جملة واحدة، يمكن القول إن التحالفات ستصبح في الوقت نفسه حاسمة من الناحية الإستراتيجية وأكثر صعوبة في الإدارة.

التحالفات الجديدة مقارنة بالمشروعات المشتركة القديمة:

قد لا يلحظ المرء - في الظاهر - وجود فرق كبير بين التحالف والمشروع التجاري المشترك المألوف بدرجة أكبر. فكلاهما في الواقع يحاولان إنجاز ما لا تستطيع شركة ما تحقيقه بمفردها، أو ما تختار عدم محاولة القيام به بمفردها. ومع ذلك، يختلف النوعان بخمسة طرق على الأقل:

أولاً: غالباً ما تكون التحالفات الإستراتيجية أكثر محورية في إستراتيجية الشركة بالمقارنة من المشروعات التجارية المشتركة التقليدية. ففي الماضي، قام عدد قليل جداً من الشركات بمشروعات مشتركة وثيقة الصلة بجوهر أعمالها التجارية، وهناك عدد أقل من ذلك من الشركات التي جعلت تلك المشروعات حجر زاوية في إستراتيجية المنشأة. كانت الشركات التي فعلت ذلك حالات استثنائية واضحة. وفي العادة، كانت المشروعات المشتركة تشكّل لاستغلال فرص محددة تقع إلى حد ما على هامش الأولويات الإستراتيجية للشركة. ففي السبعينيات من القرن العشرين على سبيل المثال، شكلت بيجو Peugeot ورينو Renault وفولفو Volvo، وهي ثلاث شركات أوروبية لصنع السيارات متوسطة الحجم، مشروعاً مشتركاً لصنع محركات ذات ست أسطوانات من أجل الحلقات العليا من سلسلة إنتاجها، لكن الشركات الثلاث كانت جميعاً تركز على أسواق البيع بأعداد كبيرة وعلى السيارات المتوسطة الحجم التي كانت المحركات ذات الأربع أسطوانات كافية لها تماماً. كما أن من النادر أن يتم استخدام المشروعات المشتركة من قبل الشركات الرائدة في السعي إلى أسواق وتقنيات جديدة في جوهرها. لقد كان الغرض الرئيس منها في أغلب الأحيان هو الحصول على وفورات الحجم والمدى من قطاعات سوقية هامشية ولكنها معروفة جيداً تكون أصغر من أن تقوم كل شركة بخدمتها منفردة، مثل سوق السيارات الكبيرة القوية في أوروبا^(٤).

ثانياً: كانت المشروعات المشتركة التقليدية تجمع موارد معروفة وفي أغلب الأحيان تشترك في مجازفات معروفة، مثلما هو الحال في صناعة البترول. وكان ما يأتي به كل

شريك وما يكسبه واضحاً. وعلى العكس من ذلك، تواجه التحالفات الجديدة قدراً من عدم التأكد أكبر بكثير، وذلك في كل من الموارد التي تجمع بينها والاضطراب الخارجى الذى تواجهه. فهي تدفع الحد المتقدم من التقنيات وتجمع معاً مهارات ناشئة ومتطورة بسرعة، وكثيراً ما تكون تلك المرة الأولى التي يحدث فيها ذلك. والقيمة النهائية لمساهمات كل شريك وكذلك قيمة المكاسب التي سوف يحصل عليها من التحالف لا تكون واضحة منذ البداية. فالتحالفات الجديدة تستخدم للتقليل من عدم التأكد، وليس ببساطة، لمجرد المزج بين موارد معروفة^(٥).

ثالثاً: يشترك فى التحالفات الجديدة بشكل متزايد العديد من الشركاء، فى حين كانت المشروعات المشتركة القديمة فى كثير من الأحيان ثنائية الأطراف. ويتضمن تحالف الإيريديوم ما لا يقل عن ١٧ شريكاً رئيسياً، وليس هذا أمراً غريباً جداً. ويقل بازدياد عدد التحالفات التي تهدف إلى استغلال فرص جديدة والتي لا تتضمن سوى شريكين. وكلما ازداد عدد الشركاء زادت مخاطر التشعب ونشأت ائتلافات فرعية بينهم.

رابعاً: من النادر أن يتم الآن تكوين تحالفات بغرض إنتاج مشترك لمنتجات مفردة، وإنما تعمل بترزايد مستمر على تطوير نظم وحلول معقدة تتطلب استخدام موارد العديد من الشركاء.

خامساً: إن التحالفات بطبيعتها أصعب فى الإدارة؛ لكونها أقل تأكيداً واستقراراً ولوجودها على الحافة التنافسية. فالموارد التي ستكون مطلوبة وأفضل السبل للجمع بينها ليست معروفة بشكل مؤكد منذ البداية. كما أن أفضل طريقة لإدارة العلاقات المتداخلة بين الشركاء والتحكم فى علاقتهم هى شىء يتم اكتشافه فيما بعد ولا يحدد منذ البداية. وتعتبر العلاقات بين الشركاء على درجة مرتفعة من الغموض، وشريك اليوم قد يكون منافس الغد. وبالتالي، أين يجب تثبيت الحدود الفاصلة بين مجالات التنافس والتعاون؟ ومع انتشار التحالفات، يصبح من المستحيل إدارة حتى التحالفات الثنائية البسيطة دون الأخذ فى الحسابان شبكة العلاقات الأخرى التي يرتبط الشركاء بها. فأي تحالف قد يؤدي إلى علاقات إجرائية أو إستراتيجية لم تكن فى الحسابان مع أى تحالف آخر يشارك فيه أحد الشريكين أو كلاهما.

فى ظل الدور الإستراتيجى الذى تلعبه التحالفات الآن فى التجارة، من المخبى للأمال قلة عدد المديرين الذين يولون اهتماماً لمرونتها وتطورها وكثرة الأكاديميين والاستشاريين الذين يقدمون تحليلات ووصفات مبسطة لإدارتها. وإلى حد كبير، تأثرت الكتابات عن الإدارة والممارسات الفعلية لها بتجربة المشروعات المشتركة التقليدية بدرجة أكبر من تأثرها ببيئات التحالفات والأكثر غموضاً وتغيراً والتباساً.

ولمعرفة التحديات التى تواجه مديرى التحالفات بصورة أوضح ، سنعود إلى مثال تحالف إيريدיום .

عند كتابة هذه السطور كان إيريدיום فى المقدمة الرائدة للتقنيات الجديدة. فقد صُممت أقماره الصناعية الستة والستين التى طورتها لوكهيد بحيث تكون أسعارها معقولة إذ يكلف كل منها عشر سعر الأقمار الصناعية الحالية، ولن تكون التكلفة المنخفضة للوحدة من هذه الأقمار مجرد دالة لحجم الإنتاج، إذ ستكون هناك حاجة لتقنيات وابتكارات تحقق توفيراً فى التكلفة. لكن تطويرها سوف يتطلب تكاملاً دقيقاً مع عمل الحلفاء الذين سيتولون مسؤولية المحطات الأرضية وبرامج النظام وما شابه ذلك مما يؤدى إلى تشغيل النظام ككل. وجعل جميع الأجزاء تندمج معاً بصورة كاملة سوف يمثل تجربة معقدة فى التكامل التقنى.

ويواجه إيريدיום عدة تحديات أخرى. أولاً: كيف سينافس هذا التحالف منافسيه مثل جلوبالستار؟ لم تكن الإجابة واضحة. إن اعتماد جلوبالستار على البنىات التحتية الأرضية لشبكات الاتصالات الهاتفية التقليدية سوف يمنحه ميزة واضحة عن إيريدיום، إذ من الطبيعى أكثر أن يتحالف مقدمو الخدمة التقليديون مع جلوبالستار. ثانياً: إن الشكل المستقبلى للاتصالات المتحركة للمسافات البعيدة حول العالم لم يكن واضحاً، ونتيجة لذلك كان موقع إيريدיום فى هذه الصناعة المستقبلية على نفس الدرجة من عدم الوضوح. كما كانت هناك مشكلات فى تحديد الأسعار. ثالثاً: كان من المحتمل أن تتفكك العلاقات بين شركاء إيريدיום. فبعض الشركاء وجد نفسه فعلاً فى مواقف متضاربة. فعلى سبيل المثال، وجدت شركة لوكهيد Lockheed نفسها بعد قيامها بشراء حصة ٢٪ من حقوق الملكية فى شركة الفضاء المحلى والاتصالات Local Space & Communication ذات حصة مهمة فى كل من إيريدיום وجلوبالستار. هل ستكون مثل هذه الشركة قادرة على الحفاظ على "سور مثل سور الصين" بين المشروعين، بحيث لا تجعل مصالحها وأنشطتها فى

أحدهما تؤثر على سلوكها فى الآخر؟ وأخيراً، فالعديد من التحالفات التى شارك فيها شركاء الإيريديوم الذين يعملون فى مجال الفضاء لحسابهم الخاص أوجد شبكة شديدة التعقيد من العلاقات توجب على مديرى موتورولا فهمها والتعامل معها بذكاء. وأى تغيير فى شبكة التحالفات كان سيسبب أصداء طيبة أو سيئة داخل إيريديوم.

وهذه التحديات التى ورد وصفها الآن ليست غير معروفة فى التحالفات الأخرى، وهى تطرح أربعة أسئلة رئيسية على الشركاء:

١- هل سيؤدى التحالف إلى تحقيق قيمة؟ ولن؟ وبصياغة أخرى، ما الذى يمكن أن يتوقعه الشركاء من التحالف إذا نظروا إليه نظرة واقعية؟ كيف سيكون القيمة وأين؟ وهل ستكون المنافع المتحققة متناسبة مع مجهودات الشركاء؟ وكيف يجب تنظيم التحالف وإدارته لزيادات احتمالات تكوين القيمة إلى أقصى حد؟

٢- هل سيجتاز التحالف اختبار الزمن؟ على الرغم من أن طول عمر التحالف فى حد ذاته لا يجب أن يكون هدفاً، فالحقيقة الباقية هى أن معظم التحالفات تقوم بتكوين القيمة فقط مع مرور الزمن. ومن هنا تعتبر مقدرة التحالف على البقاء فى مواجهة الاضطراب الخارجى والخلاف الداخلى ذات شأن مهم. هل سيستمر التحالف لفترة كافية تمكنه من تكوين القيمة؟ ما هى عناصر التصميم والإدارة التى تزيد من أولويات البقاء؟

٣- هل سيقوم الشركاء بالتوفيق بين الأولويات والاهتمامات المتعارضة؟ تعد النزاعات بين الشركاء أمراً شائعاً، وغالباً لا يمكن تفاديها. هذه النزاعات يمكن أن تضعف من التزام الشركاء الأفراد، وفى أسوأ الحالات قد تدمر التحالف بأكمله. والسؤال هو كيف يمكن احتواء النزاعات أو حلها؟ كيف يمكن المحافظة على التزام شركاء التحالف أو تقويته؟

٤- كيف سيتمكن كل شريك من إدارة شبكته المتنامية من التحالفات؟ فى أثناء فترة الحرب الباردة، كانت الولايات المتحدة عضواً فى العديد من التحالفات الدفاعية المشتركة فى شمال أمريكا وأوروبا وآسيا. وأى شىء يحدث فى منطقة ما من العالم،

فإنه من المحتم أن يؤثر على علاقتها ومصداقيتها مع حلفائها في مكان آخر. ولا تختلف الشركات العالمية الكبيرة عن ذلك إلا قليلاً، فهي أطراف في عدة تحالفات، وما يحدث في تحالف ما له آثاره على الأخرى. كيف تستجيب شركة ما ضمن تحالف ما لتطورات تحدث في تحالف آخر؟

تلك هي الأسئلة الرئيسية التي سنتناولها في هذا الكتاب. وفي القيام بهذه المهمة، سوف نسبر أولاً كل سؤال بعمق أكبر، بحيث نحدد التحدي الإداري المتضمن في كل منها ونبين كيفية تحدي كل سؤال للحكمة التقليدية والافتراضات المعهودة بشأن المشروعات المشتركة والتحالفات.

ويعرض الجدول (١-١) الزاويتين اللتين سننظر منهما؛ إذ يسلط العمود الأيمن الضوء ما لاحظنا أنه الحكمة التقليدية، ويوضح العمود الأيسر منظوراً جديداً يعد أكثر نفعاً في إدارة تحالفات اليوم. ويوحى الجدول بوجود اختلافات عميقة بين الحكمة التقليدية التي نرثها من خبرتنا في المشروعات المشتركة والمنظور الجديد الذي تتطلبه التحالفات الإستراتيجية الناجحة.

وقبل أن نباشر بتحليل كيفية تصميم التحالفات وإدارتها، فنحن في حاجة إلى سبر التغيرات في المنظور والموقف المتصلب التي يجب على الشركات ومديريها الالتزام بها بوصفها شرطاً مسبقاً لإدارة التحالف بنجاح.

تكوين القيمة:

في ظل التحالفات الإستراتيجية الجديدة، يحتاج والمديرون إلى النظر إلى الأداء نظرة أوسع من نظرتهم في عمليات الشراكة التقليدية، والتركيز على سلسلة واسعة من النتائج الاقتصادية والإستراتيجية.

وبعض تلك النتائج هي الخيارات التي تتأني للشركاء، ولا يمكن قياس قيمها بسهولة. فإذا توافرت خيارات أكثر إستراتيجية أو - على العكس - أعيقت فرص إستراتيجية، فإنه يصعب تحديد قيمة التحالفات التي أدت إلى تلك النتائج. والتحول هنا من التحليل البسيط

جدول (١-١)

التفكير التقليدي مقارنة بالتفكير الحديث في التحالفات

الحكمة التقليدية	المنظور الجديد
<p>هل سيؤدى التحالف إلى تحقيق قيمة ؟ ولن ؟</p> <p>* تحليل التكلفة - الفائدة < * التقييم الإستراتيجى المعقد</p> <p>* أولوية تكوين القيمة < * التركيز على الاستحواذ على القيمة</p> <p>* التكامل البسيط < * تضافر التخصصات بشكل معقد</p> <p>* هيكل مبدئى < * عملية متطورة</p>	
<p>هل سيجتاز تكوين القيمة اختبار الزمن ؟</p> <p>* إدارة مجموعة من الأهداف < * رصد أهداف متحركة</p> <p>* تنفيذ صفقة واحدة < * عقد عدة صفقات</p> <p>* الالتزام < * إيجاد بدائل والمحافظة عليها</p> <p>* إطالة عمر التحالف < * المساهمة فى القدرة التنافسية</p>	
<p>هل سيقوم الشركاء بالتوفيق بين الأولويات والاهتمامات المتضاربة ؟</p> <p>* تعاون < * تعاون وتنافس</p> <p>* اعتماد متبادل < * المجازفة باعتماد غير متوازن</p> <p>* ثقة < * مصلحة مشتركة متنورة</p>	
<p>كيف سستمكن كل شركة شريكة من إدارة شبكتها المتنامية من التحالفات ؟</p> <p>* تزواج < * سياسة واقعية ودبلوماسية</p> <p>* علاقة منفردة < * شبكات تحالف</p>	

للتكلفة/العائد، أو للمدخلات مقارنة بالمرجات، إلى تقويم احتمالي للقيمة الإستراتيجية أمر مطلوب. وليست الشراكات التقليدية أفضل ساحة تدريب للمديرين الذين لا بد لهم من جعل التحالفات الإستراتيجية تحقق قيمة. وهذا صحيح بصورة خاصة فى ظل بيئات جديدة، حيث تجميع المهارات المعقدة والمختلفة والتفاعل بين المنظمات غير المتماثلة هما أساسا تكوين القيمة. فتكوين القيمة يعتمد بشدة على التضافر الناجح للتخصصات بين مهارات منظمات الشراكات المختلفة، ويصعب التنبؤ بعائد مثل هذا التضافر. وكذلك الحال أيضاً بالنسبة لتكاليف الفرص التى هناك صعوبة أكبر بكثير فى تقويمها من تقويم تكاليف وعوائد المشروعات المشتركة المحددة بدقة كبيرة والعاملة فى أسواق معروفة وبتقنيات أثبتت نفسها. وتقويم تكوين القيمة أسهل بكثير فى المشروعات المشتركة التقليدية، حيث الجوانب الاقتصادية أبسط ومفهومة بشكل أفضل.

تشجع الحكمة التقليدية المديرين على البحث عن إمكانية تكوين القيمة فى التصميم المبدئى للتحالف وعلى أساس الإدارة الحاكمة له. وتلك الحكمة تدعم النزوع الطبيعى إلى التركيز على الشروط التعاقدية للتحالف. وفى الإجابة عن سؤال "ما الذى يوجد فيه لصالحنا؟" تعتمد المشروعات المشتركة التقليدية بدرجة أكبر على الهيكل المبدئى والإدارة الحاكمة له. ولكن فى التحالف الإستراتيجى هناك حاجة لأن يتم استكمال الهيكل المبدئى والإدارة الحاكمة للتحالف بالاهتمام بعملية الإدارة عبر الزمن.

تحليل التكلفة / العائد مقارنة بالتقويم الإستراتيجى:

يسهل عادة قياس تكوين القيمة فى المشروعات المشتركة التقليدية وفى الشراكات بين المورد والعميل. وبشكل عام، يمكن توفير مقاييس لمدخلات ومخرجات الصناعات المكتملة النمو الراسخة ذات الأسواق المعروفة والتقنيات المعروفة والمهارات المعروفة جيداً والأسعار المرجعية. وفى عمليات التعاون المتجهة نحو المنبع، مثل مشاريع البحوث والتطوير المشتركة، من الأسهل تقويم المساهمات الخاصة بالشركاء (المدخلات) من تقويم المنافع النسبية (المخرجات). وفى المشروعات المشتركة المتجهة نحو سوق الاستهلاك، مثل عمليات التوزيع المشترك، كثيراً ما يحدث العكس: أى قد يكون من الأسهل قياس نتائج السوق (المخرجات) من قياس المجهودات النسبية (المدخلات).

وتطرح التحالفات الجديدة التي راقبناها تحديات صعبة في تقدير القيمة، ويرجع ذلك للأسباب التالية :

* أنها أكثر إستراتيجية من المشروعات المشتركة التقليدية.

* أنها تكون القيمة بطرق مختلفة كثيرة.

* أنه لا يمكن توقع الآثار النهائية لها بدقة.

ونتيجة لذلك، تخفق المحاولات المبسطة المتعلقة بالتقويم الاقتصادي.

يتطلب قياس التكاليف والمنافع - وبصورة خاصة منافع الاستحواذ على القيمة التي تتأتى خارج التحالف وتعد إستراتيجية أكثر من كونها مالية - فهماً أوسع لتكوين القيمة وإحساساً دقيقاً بفرص الاستحواذ على القيمة. وهذا صحيح بشكل خاص عندما يستخدم التحالف من أجل تعلم بيئة جديدة ومن ثم تخفيض جوانب عدم التأكد الموجودة في ساحة جديدة. إن من الصعب تحديد المنافع الإستراتيجية لهذا النشاط بشكل كمي. وفي مثل هذه الحالة، يجب أن تكون الشركات المتحالفة ذات الخبرة الطويلة في المشروعات المشتركة التقليدية على درجة من الحذر. فتطبيق طرق القياس المستخدمة بنجاح في المشروعات المشتركة البسيطة أو الهامشية من الناحية الإستراتيجية على التحالفات الإستراتيجية ذات القدر الأكبر من اللبس والأهمية الإستراتيجية غير ملائم ومن المحتمل أن يؤدي إلى تقدير مضلل.

والتكاليف والمنافع غير واضحة أيضاً؛ لأنها تتأتى في كل ما يقوم به الشركاء **مجتمعين**، وما يقومون به **منفردين**. على سبيل المثال، عندما تزود جيه في سي JVC، شركة الإلكترونيات الاستهلاكية اليابانية المرتبطة مع شركة ماتسوشيتا Matsushita، بمكونات إلى مشروع مشترك تتولاه في أوروبا مع شركة تومسون Thomson، التي هي شركة إلكترونيات استهلاكية أيضاً، فإنها تحقق وتكسب قيمة من طريقتين، وهما أنشطة مشروعها المشترك الخاصة (وهذا واضح لشركة تومسون) وأيضاً من خلال وفورات الحجم المتزايدة المستمدة من صنع مكونات في اليابان لصالح المشروع المشترك (بتكلفة لا تعرفها شركة تومسون).

وإذا كان من الصعب قياس تكوين القيمة، فإن من الأصعب حساب "الاستحواذ على القيمة". ويرجع سبب ذلك إلى أن العديد من منافع التحالف تعتبر غير مباشرة. وقد

لا يكون أكثر الأشياء أهمية رصيد المدخلات والمخرجات المباشرة للتحالف، بل أثر التحالف على الموقع التنافسي لكل شريك والخيارات الإستراتيجية التي تتاح أو التي يعاق تقدمها. وهكذا، يمكن قياس جزء من قيمة التحالف بشكل مباشر، ولكن فوائد أخرى تدخل دفاتر الشركات الشريكة بشكل "مستتر". تلك الفوائد قد تكون غير ملموسة ويصعب ربطها مع أنشطة التحالف، ولكنها مع ذلك حقيقية.

لنأخذ المشروع المشترك نَمى NUMMI بين شركتى جنرال موتورز General Motors وتويوتا Toyota لصنع السيارات فى كاليفورنيا. فمن خلال تعلم كيفية تطبيق نظام التصنيع "الشحيح" على قوة عمل متعلمة ومنظمة فى نقابات فى أمريكا الشمالية، تمكنت الشركتان من تكوين القيمة معاً. وبلورت هذه القيمة نفسها على الأقل بطريقتين: سيارات عالية الجودة منتجة بكفاءة، وأيضاً التعلم الذى تحقق للشريكتين. فالكفاءة التى تم بها الإنتاج المشترك للسيارات كانت بمنزلة مقياس محسوس لتكوين القيمة، ولكن ماذا عن التعلم؟ هل كان له قيمة لدى شركة جنرال موتورز؟ هل حقق أى شىء لتحسين قدرة جنرال موتورز التنافسية؟ إننا سنقول إن التعلم لم تكن له قيمة إلا إلى الحد الذى استحوزت جنرال موتورز عليه، أى مدى نجاح جنرال موتورز فى تطبيق ما تعلمته فى المصانع التى تملكها فى أمريكا الشمالية وأى مكان آخر. ويعتبر هذا مقياساً للاستحواذ على القيمة من وجهة نظر جنرال موتورز وليس من منظور تكوين القيمة الكلية فى التحالف^(٦).

وعلى الرغم من سهولة الأمر من ناحية المبدأ، إلا أن التفرقة بين الاستحواذ على القيمة وتكوين القيمة صعبة فى الواقع العملى. على سبيل المثال، قد تكون أدوات جنرال موتورز لقياس تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة على التوالى أدت إلى قياس إنتاجية التصنيع من جانب، وعدد المديرين الذين تناوبوا إدارة المشروع المشترك من جانب آخر. ومع ذلك ما لم يتم التمييز بوضوح بين تكاليف القائمين بالإنتاج (الحد الأدنى من العاملين اللازمين لتشغيل المصنع) والمتعلمين (أى المديرين والمختصين الموجودين بغرض التعلم لكنهم غير ضروريين لعمليات المصنع الشحيحة) من بين العاملين بشركة جنرال موتورز الذين أرسلوا للمشروع المشترك، فإن مقاييس تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة "سريعاً ما ستصبح غير واضحة وتؤدى إلى حاجات متعارضة. ففى نهاية المطاف، سوف يؤدى تكوين القيمة إلى قيام جنرال موتورز بتخفيض مخطط للوظائف الإدارية لزيادة الإنتاجية، فى حين أن الاستحواذ على القيمة سوف يدفع الشركة إلى زيادة فريق الإدارة

بالمشروع أكثر مما هو مطلوب، ومن ثم تزويد عدد أكبر من مديريها ومنسوبيها بفرصة الحصول على أكبر قدر من التعلم.

وما لم يتم التعرف على فرص الاستحواذ على القيمة بوضوح والبحث عنها، ليس من المحتمل أن يتم الاستحواذ عليها. وفي كلمات أخرى، ما يجب أن تعطيه جنرال موتورز أهمية ليس هو في الحقيقة الأداء المالى للمشروع المشترك نمتى أو حتى ما تعلمته من العمل مع تويوتا. الشيء المهم هو كيفية قامت جنرال موتورز بشكل فعال باعتماد الدروس المستفادة من ذلك التعلم ونقلها إلى شبكة التصنيع لديها بأكملها، ودرجة إحداث تلك الدروس لمكاسب فى الإنتاجية وتحسين الجودة فى جميع مرافق جنرال موتورز.

وتلخيصاً لما سبق، فإن السر هو فى متابعة كل من تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة، والتفريق بينهما بوضوح فى استخدام أدوات قياس أداء التحالف وتحقيقهما معاً.

تعدى التضافر الفعال للتخصصات:

تكوين القيمة بالنسبة لتحالفات كثيرة هو دلالة على تضافر التخصصات بين مساهمات الشركاء. وبعبارة أخرى، تزداد قيمة مساهمات كل شريك عندما تتحد مع مساهمات بقية الشركاء. نحن لا نشير هنا إلى تشارك شركتين كيميائيتين بطاقة إنتاجهما أو إلى الاتفاق الذى يمكن من خلاله لكل من بيجو Peugeot ورينو Renault وفولفو Volvo القيام معاً بصنع محركات، ولكننا نشير إلى ترتيبات تجمع معاً أنواع مختلفة جداً من الشركاء ممن يقدمون مساهمات شديدة الاختلاف لكنها درجة مرتفعة من تضافر التخصصات.

كثيراً ما تتضمن تحالفات اليوم تجميع مجموعات متميزة من المهارات من شركاء على درجة مرتفعة من الاختلاف وكثيراً ما يكونون أيضاً متباعدين جداً. ففي العديد من الحالات، لا تكون كل مجموعة من المهارات الخاصة بأحد الشركاء غريبة على الشركاء الآخرين، ولكنها قد تكون أيضاً جديدة نسبياً. وما يحدد نجاح تجميع هذه المهارات معاً هو القيمة التى يمكن بصورة واقعية أن يتوقعها الشركاء من التحالف.

لا يمكن النظر إلى تجميع المهارات كأمر مسلم به. فعلى سبيل المثال، عندما بدأت شركة ألزا Alza وشركة سيبا-جايجي Ciba-Geigy فى تطوير نظم متقدمة لتقديم الدواء تنظم السريان البطيء لمادة العلاج فى دم المريض عن طريق الجلد أو الجهاز المعوى، كان على الشركاء تجميع إمكانات ومهارات مختلفة جداً^(٧). فقد كانت شركة ألزا تعمل مع

فرق عمل من مجالات علمية متعددة تستجيب بطرق غير مخططة وإبداعية للصعوبات الفنية لدى ظهورها. وعلى العكس من ذلك، كان لدى شركة سيبا-جايجي عملية منضبطة ودقيقة التصميم لتطوير الأدوية يتدخل المتخصصون فيها بشكل متتابع واحداً تلو الآخر. وكلتا مجموعتي المهارات كانتا مطلوبتين، لكن أثبت الجمع أنه مثل التزاوج بين الزيت والماء.

إن تحدى تضافر التخصصات والمهارات ليس ببساطة مسألة تحدى البعد الجغرافى بين الشركات، لكنه يرتبط بوجود اختلافات إستراتيجية وتنظيمية وثقافية بين الشركاء. على سبيل المثال، عكس تحالف ألزا وسيبا-جايجي اختلافات فى أصل كل من الشركتين وتاريخها ومهاراتها المحورية. كانت شركة إلزا مشروعاً صغيراً جديداً ينطوى على المجازفة، وأنشأه فى بلدة بالو ألتو Palo Alto طبيب نو رؤية مستقبلية اسمه ألكس زفارونى Alex Zaffaroni. وكان زفارونى يؤمن بعمق بقيمة البيئة غير الرسمية القائمة على المساواة، حيث يمكن للمواهب الفريدة أن تزدهر من خلال فرق عمل منظمة ذاتياً. وقد عملت فرق العمل الخاصة بشركة ألزا بسرعة وبشكل غير رسمى من أجل تحقيق التكامل بين العديد من التقنيات المطلوبة لتطوير نظم متقدمة لتقديم الأدوية. وفى المقابل، كانت سيبا-جايجي شركة عمرها مائتا عام وإحدى مجموعات شركات الأدوية السويسرية الرئيسية. وكانت مثال الشركة الأوروبية التقليدية المنضبطة المتفانية. وباعتبارها شركة كبيرة قائمة فى العديد من الدول، كانت سيبا-جايجي ذات تنظيم رسمى وطبيعة بيروقراطية.

وجعلت الاختلافات العميقة التاريخية والثقافية والتنظيمية بين الشركتين تجميع مهارتهما ومواردهما المتضافرة التخصصات والموارد على قدر كبير من الصعوبة. وتضاعفت مثل هذه الصعوبة بسبب التحدى الحقيقى للمهمة التى واجهتها الشركتان معاً. ومما زاد من هذا العبء السوق والتقنية وعدم الاستقرار التنافسى. وعلى الرغم من ذلك، رأت كل من الحليفتين أن مزايا العمل معاً تفوق الصعوبات المصاحبة. ومن الأسباب الفعلية للدخول فى تحالف، بدلاً من اتفاقات للحصول على التقنية أو لتوريد المنتجات، الحاجة إلى تطوير المهارات الضمنية والمزج بينها بغرض إنجاز هدف معين.

وتسعى التحالفات الجديدة باستمرار نحو تجميع مهارات متضافرة التخصصات ولكن شديدة الاختلاف، ويتم ذلك من خلال مساهمات لمنظمات شريكة شديدة الاختلاف، ذات أحجام وتاريخ وأنماط إدارة مختلفة. وإذا كان التعاون صعباً بين ثلاث شركات أوروبية

كبيرة تعمل فى نفس الصناعة، وهى إيروسباتيالى Aérospatiale وإيروسبيس البريطانية British Aerospace وديملر-بنز إيروسبيس Daimler-Benz Aerospace، فلنأخذ مثال هيويت-باكارد Hewlett-Packard ومايكروسوفت Microsoft، أو توشيبا Toshiba وأى بى إم IBM وموتورولا Motorola.

المبدا المبدئى وعملية التطور:

كما أوضحنا من قبل، تشجع وجهة النظر المستقرة للتحالفات - الموروثة عن المشروعات المشتركة - المديرين على توجيه قدر مبالغ فيه من اهتمامهم نحو التشكيل المبدئى لتصميم التحالف وتوجيه قدر من الاهتمام أقل مما ينبغى نحو التأثير المحتمل لذلك التصميم على عملية التعاون بين الشركاء اللاحقة. ويمكن أن يصبح الشكل المبدئى للتحالف (العقود أو الكيانات القانونية والتنظيمية أو كل من العقود والكيانات، وآليات الحكم، وأشكال المساحات المشتركة، .. إلخ) مع تطور التحالف قيداً يمنعها من الحركة. ومن هنا يجب إعادة تقويم بل وحتى مراجعة هذا الشكل كلما زاد تعلم الشركاء عن الهياكل والعلاقات المطلوبة لتكوين القيمة والاستحواذ عليها.

على سبيل المثال، تم تشكيل التحالف بين شركة إيه تى أند تى وشركة أوليفتى فى منتصف الثمانينات بشكل مبدئى على شكل سلسلة من عقود التوريد المتبادلة المبرمة عن بعد والتي أوحى بها العلاقات التقليدية بين مصنعى المعدات الأصلية. واكتفت الشركتان بتبادل المنتجات الموجودة. وعلى الرغم من أن هذا التصميم ساعد على بدء التحالف بداية سريعة، إلا أنه قيد الشركاء بسلسلة من المفاوضات الدورية فيما يتعلق بالأسعار والتوريد، مما انعكس أثره سلبياً على العلاقة بصورة مواقف متناوئة. وقد أدى هذا إلى صعوبة شديدة للشركتين فى التحرك نحو مستوى التعاون والثقة المتبادلة الذى تتطلبه الخطوة التالية فى تحالفهما الإستراتيجى، وهى التطوير المشترك لمنتجات جديدة تماماً.

بدأ تحالف إيه تى أند تى وأوليفتى فى التوقف، وخاصة عندما انخفض الدولار فى مواجهة اللير فى أواخر الثمانينات، مما جعل جاذبية منتجات أوليفتى تنخفض بالنسبة لشركة إيه تى أند تى. وعلى الرغم من إصابة التحالف بمشاكل أخرى، إلا أن التصميم المبدئى له كان سبباً رئيسياً فى فشله النهائى. فالتصميم الأولى لم يؤد إلى نشوء خلافات فحسب، بل أدى أيضاً إلى إجهاض التعلم بين الشريكين. فقصر الأرض المشتركة بين

الشريكين على تبادل المنتجات أدى إلى الإخفاق في توفير "نافذة" واسعة يمكن للشركاء من خلالها التفاعل، والتشارك في الخبرات ، وتعلم كيفية العمل معاً.

لقد راقبنا العديد من الحالات الأخرى أدت فيها تصميمات التحالف المتبناة من أجل تحقيق الكفاءة و"الربح السريع" إلى إعاقة مراحل التطور التالية. ولسوء الحظ، نادراً ما تؤدي أكثر أشكال التكامل المبكرة كفاءة ، مثل تبادل المنتجات عن بعد، إلى عمق التعاون المطلوب عندما يكون من الضروري جلب أصول معقدة غير ملموسة وحشدها لمهام صعبة في مواجهة الدرجة العالية من عدم التأكد. ونادراً ما تمثل هذه المعضلة قضية ذات أهمية في المشروعات المشتركة التقليدية، ولكنها تمثل حجر عثرة رئيسي للعديد من التحالفات الإستراتيجية وهي تنتقل من صفقات "الأرباح السريعة" إلى مهام أكثر طموحاً وتعقيداً. وفي تلك التحالفات، يحتاج التصميم المبدئي للعلاقة إلى أن يشتمل على كل من إنجاز "الأرباح السريعة"، والبدء في عملية التعلم المشترك، بما يشجع على تحقيق مزيد من التعاون عبر الزمن.

اختبار الزمن:

يعتبر عدم الاستقرار مرضاً مستوطناً بالنسبة للتحالفات التي تهدف إلى تحقيق مستقبل لها. وانفراط عقدها طبيعى بالنسبة لها أكثر من بقائها مجتمعة. ويتوقف احتمال اجتياز التحالف لاختبار الزمن على قدرته على التعلم والمرونة في مواجهة التغير. وإلى حد قد يكون أكبر مما يتعرض له أى شكل تنظيمي آخر، يواجه التحالف مقايضة قدر مبالغ فيه من الجمود - حيث يكون التصميم قديماً يمنع التحرك - وقدر مبالغ فيه من المرونة - التي قد تتسبب في فقدان التوجه والتوازن. ويواجه مديرو التحالفات المستمرة هذه المقايضة الصعبة بالقيام بما يلي:

- * تطوير عملية لرصد الأهداف المتغيرة.
- * إعادة التفاوض بشكل دوري بشأن الاتفاق بين الشركاء.
- * إعادة تقدير قيمة الخيارات التي يوجدها التحالف.

ولا يمكن لمديري التحالف ببساطة اتباع مقولة "أنشئ التحالف، ثم تناسه". وعليهم أن يدركوا باستمرار ما يحدث داخل التحالف وداخل بيئته الأوسع ويستجيبوا لذلك. ويتطلب

هذا الأمر أداة تفكير إدارى مختلفة تماماً عن تلك التى يستخدمها المرء عند التفاوض على عقود المرة الواحدة ذات الغايات الثابتة وتنفيذها. ويجب أن يتفهم مديرو التحالف مصادر عدم الاستقرار ويتوقعون ويتفاعلون مع الأحداث والقوى التى تضعف من التماسك والنتيجة المستهدفة.

فلنراجع باختصار المصادر الرئيسية لعدم الاستقرار، ونرى كيفية تأثيرها على التحالفات.

١ - الأسواق الناشئة: إن عدم الاستقرار متأصل فى الأسواق الناشئة. فمجموعات العملاء والمنافسين تهتز بعنف بصورة مستمرة، وكثيراً ما يصعب التنبؤ بحجم السوق وتطورها. على سبيل المثال، وفى الثمانينيات من القرن العشرين، كانت تقديرات كل الشركات فى صناعة الهاتف الخلوى لمعدل نمو هذه السوق أقل من الواقع، وبهامش واسع. وعلى العكس من ذلك، من الواضح الآن، أن شركة أبل Apple وبقية الشركات بالغت إلى حد كبير فى تقديرها لسوق الحاسوبات وأدوات الاتصال الشخصية المحمولة فى الجيب (التي يطلق عليها أيضاً المساعدات الرقمية الشخصية) على الأقل فى ضوء ما كان يمكن للتقنيات المتوافرة أن تقدمه.

وتشير الدلائل التاريخية إلى أنه حتى المبتكرين الذين بدؤوا صناعات جديدة، كانوا عادة بعيدين عن الصواب عند التنبؤ بكيفية استخدام مخترعاتهم وتغييرها وتعديلها. فالمهندس ججليمو ماركونى Guglielmo Marconi مخترع التلفزيون، واللاسلكى تخيل أن التطبيق الوحيد لاختراعه هو الاتصالات بين الشواطئ والسفن، ولم تكن لديه أدنى فكرة أن اختراعه سوف يثبت استخدامه باعتباره أساساً للإذاعة السمعية. وكذلك الحال بالنسبة للجبابرة الأوائل للعصر الرقمية أى بى إم IBM والمعدات الرقمية Digital Equipment وإن سى آر NCR ومن شابههم، حيث لم يتنبؤوا بأن تقديم الحاسوبات الصغيرة وشبكات الحاسوب سوف يهز قواعد تلك الصناعة.

٢ - التقنيات الناشئة: حتى لو تم فهم حاجات العميل بوضوح، فالحال قد لا يكون كذلك بالنسبة للتقنيات والتطبيقات التى تبرز لتلبية تلك الحاجات. هناك مثال مفيد وهو البحث عن مصل وعلاج لمرض الإيدز، وهذه حاجة واضحة. فى بداية التسعينيات، قامت عملاقة الأدوية ميرك Merk بتجميع شبكة معقدة من المؤسسات البحثية والجامعات والشركات العاملة فى مجال التقنية الحيوية ومنظمات أخرى بغرض تطوير

أمصال وعلاج للإيدز. وفي ظل معلومية طبيعة الابتكارات الدوائية التي لا تزال تعتمد على المصادفة، وطبيعة الإيدز وحمته المتطورة، لم يكن هناك طريقة ما لمعرفة أى جزء من شبكة تحالفات البحوث والتطوير سوف يكون منتجاً، إن كان أى منها سيكون كذلك، وأياًها سوف يكون غير منتج.

٣ - المنافسون: هناك مصدر آخر لعدم استقرار التحالف وهو تصرفات المنافسين. فعلى

سبيل المثال، أدت تصرفات إنتل Intel إلى عدم استقرار فى تحالف باور بى سى Power PC المكون من شركات أبل Apple وموتورولا Motorola وأى بى إم IBM. فقد كانت كل شركة من هذه الشركات خاسرة فى معركة معايير الحاسوب الشخصى، وهى معركة كسبتها شركة إنتل بشكل حاسم، حيث فازت بقراءة ٩٠ فى المائة من السوق. لقد تم تكوين باور بى سى لتقديم مشغل صغير جديد وتصميم حاسوب قادر على تحدى سيطرة إنتل؛ مما جعل أبل المستخدم المهم الوحيد المتبقى لمنتجات موتورولا الخاصة بمشغلات الحاسب. ومن المفارقات، أن تهديد تحالف باور بى سى حفز إنتل على أن تسرع برنامجها لابتكار وتقديم منتجات جديدة، وهو مما أضعف بدوره من الافتراضات التى بُنى على أساسها تحالف باور بى سى. فظهور مشغلات أكثر تقدماً من صنع إنتل، جعلت السعى الجاد لتطوير منتج باور بى سى أقل جاذبية لشركة أى بى إم، أحد الشركاء الأساسيين فى التحالف. وما كان مسألة "حياة أو موت" بالنسبة لشركة أبل كان مجرد خيار بديل بالنسبة لأى بى إم. فقد كانت أى بى إم شريكة ومنافسة لإنتل، وهى حقيقة قد تكون زادت من تخفيض التزامها بتحالف باور بى سى فى حين أن نجاح التحالف لم يكن سيعود على أبل وموتورولا إلا بالربح.

٤ - الشركاء: فى بعض الحالات، يكون الشركاء فى التحالف أنفسهم مبعثاً لعدم

الاستقرار. فقد يرغب كل شريك فى ترك خياراته مفتوحة، وبسبب ذلك لا يكون التزام أى شريك مأموناً تماماً فى أى وقت. فربما تظهر خيارات أفضل، أو قد تُفرض قيود إستراتيجية من خلال تحول أولويات الشركة وقراراتها فى وحدات أعمال أخرى. وهذا صحيح بصفة خاصة فى حالة وجود تحالفات لخطوط إنتاج معينة أو تحالفات جغرافية، فعلى الرغم من أهمية تلك التحالفات لوحدات الأعمال الفرعية المرتبطة بها، إلا أنها قد تصبح ضحايا فى حالة تغير إستراتيجيات المنشأة أو القيود على الموارد فيها.

٥ - **التغيرات فى الأنظمة:** تُملى بعض التحالفات مسبقاً على أساس توقع الشركاء الحصول على تغيير لصالحهم فى بيئة الأنظمة. ولكن قد تسبب تلك التحالفات استجابة تنظيمية غير متوقعة. وربما كان أكثر الأمثلة لفتاً للنظر على هذا النوع من عدم الاستقرار هو مثال التحالف الذى لم يتم بين شركتى بل أتلانتيك Bell Atlantic وتى سى آى TCI فى ١٩٩٤. فبعد إعلان الشركتين عن خطتهما لتوفير خدمات فيديو منزلية متفاعلة، لم تحصل الشركتان على موافقة تنظيمية إلا بشروط جعلت المشروع أقل جاذبية من الناحية المالية عما كان متوقعاً. ونتيجة لذلك، تراجعت بل أتلانتيك Bell Atlantic وتى سى آى عن التعاون معاً قبل أن يبدأ التحالف أساساً. وفى الوقت ذاته، أدى إعلانهما المبدئى إلى إطلاق موجة من الاستثمارات من جانب المنافسين فى مجال "الأوتوستراد الرقمى" لخدمة سوق الفيديو المنزلى؛ مما زاد من إضعاف جاذبية التحالف المرتقب بين بل أتلانتيك وتى سى آى.

وفى ضوء مصادر عدم الاستقرار التى وصفناها الآن، يجب النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للتحالفات من منظور الأجل الطويل. فالتحالف يجب أن يمثل علاقة تطويرية فى مقدورها تعقب هدف متحرك وإصابته - حتى فى أثناء تحرك أسسه تحته. وتقف هذه الحاجة نحو التصحيح الذاتى فى تباين صارخ مع الترتيبات التقليدية لشراكات المشروعات المشتركة التعاقدية التى تسعى نحو أهداف ثابتة. ويتطلب عدم الاستقرار أن تتطور الشراكات من مجرد "صفقة" مبدئية وحيدة إلى سلسلة من صفقات تُبرم مع مرور الزمن كلما تغيرت الظروف. ولا بد لها أن تتبع مدخل جون مينارد كينز John Maynard Keynes الذى يستند إلى الفطرة السليمة: "عندما تتغير الحقائق، أُنغى أنا." ويجب أن يستعد الشركاء لإعادة تقييم علاقاتهم والتكيف وحتى إن اضطر الأمر لإعادة التفاوض عندما تتغير الحقائق، وعندما تتغير الأهداف المقصودة أو عند اختفائها كلها، وعندما يفقد الشريك اهتمامه أو يجد خيارات أفضل. كما يجب أن يعد الشركاء أنفسهم لحل التحالفات بأكملها. وبصورة يصعب جداً تجنبها، يجعل عدم التأكد بعض التحالفات قصيرة الأجل.

الغايات الثابتة مقارنة بالأهداف المتغيرة:

تعمل الشراكات التقليدية على خدمة غايات ثابتة ومواجهة مجازفات ذات محيط محدد تماماً، كما أنه كثيراً ما تكون اقتصادياتها معروفة بوضوح منذ البداية، ومداها

الإستراتيجى يكون فى العادة محدوداً وواضح المعالم. وهكذا قد يكون منظور ساكن نسبياً لتنفيذها كافياً لضمان نجاحها. ليس الأمر كذلك فى حالة التحالف الإستراتيجى، حيث يجب أن يتمتع الشركاء بالمرونة وأن ينظروا إلى علاقتهم باعتبارها علاقة قدر لها أن تتطور بطرق لا يمكن تخطيطها بصورة كاملة منذ البداية. والقيام بعكس ذلك سيكون على درجة مرتفعة من الخلل الوظيفى.

وربما تؤدي عملية تعاون الشركاء فى حد ذاتها إلى اكتشاف فرص غير متوقعة لتكوين القيمة ومنافع غير مرتقبة. فعلى سبيل المثال، عندما دخلت شركتا الصناعات الكيماوية الإمبراطورية^(١) ICI وإنيكيم Enichem، وهما من كبرى الشركات الكيماوية فى أوروبا، فى مشروعهما المشترك فى مجال البلاستيك المسمى شركة يوروفينيل Eurovynil Corporation وذلك إلى حد كبير بهدف ترشيد التصنيع، فإنه سرعان ما اكتشفتا أن ليهما الكثير الذى يمكن أن تتعلمه كل شركة من الأخرى - حيث تقدم شركة إنيكيم خبرتها الفنية وتقدم أى سى أى معرفتها التسويقية. ومن المرجح أن يقف الاهتمام القصير النظر بالغايات الثابتة فى طريق هذا الاكتشاف. ويجب أن يتابع الشركاء مصالحهم متابعة دقيقة، وأن يكون لديهم أداة قياس سليمة لقياس القيمة، ولكن يجب ألا يحدوا غاياتهم مرة واحدة وبشكل نهائى. وحتى كتابة هذا الكتاب، قام إيريديوم على سبيل المثال، بإعادة تعريف جذرى واحدة على الأقل لغاياته السوقية - لكى يعطى أفضلية لمديرى الأعمال باعتبارهم عملاء له - وكذلك إعادة تعريف القاعدة التقنية لديه - لكى يكون على اتصال بشبكات الاتصالات الموجودة ويستخدمها. وتعنى التغيرات فى السوق والتقنية أن الغايات المعلنة للعديد من التحالفات الجديدة يجب أن تقبل عمليات المراجعة.

ومن السهل من الناحية الفكرية قبول مفهوم أن غايات التحالف هى أهداف متحركة، ولكن من الصعب أن ينعكس ذلك تنظيمياً، حيث كثيراً ما تكون الخطط والميزانيات ومخصصات الموارد صارمة. وقد يرى أكثر المديرين قرباً من التحالف الحاجة إلى تغيير الغايات، ولكنهم قد يقاومون الابتعاد عن الأساس الذى استخدموه فى الترويج للتحالف لدى إدارتهم. كما أن نقل مرمى الهدف صعب على كبار المديرين التنفيذيين. وربما يفرض هذا الجمود مدخلاً جبرياً على عمليات الشراكات.

Imperial Chemical Industries (ICI).

(١)

الصفات المفردة مقارنة بالصفات المتعددة:

تستدعي الطبيعة التطورية للتحالفات وجود مدخل متكرر لصنع الاتفاقات. وفي هذا الأمر، قد يؤدي التفكير التقليدي إلى نتائج عكسية. على سبيل المثال، تنصح الكتابات عن الإستراتيجية المديرين بأن "يصيغوا ثم يختاروا"، ثم يقوموا بالتنفيذ". والوصفة التقليدية لعمليات الاندماج والاستحواذ - "البحث والتفاوض والتملك والدمج" - قد تكون مضللة أيضاً^(٨)، وفي الشراكات تكون جميع العمليات متقدمة بشكل مستمر. فعملية البحث عن شركاء لا تتوقف عندما يتم توقيع اتفاق التحالف: إذ سيستمر وجود خيارات أخرى وشركاء التحالف الحاليين قد لا يحققون المرجو منهم. ولا ينبغي أن تتوقف المفاوضات عندما يتم توقيع الاتفاق، فالظروف الخارجية تستمر في التبدل، وتتغير مساهمات وفوائد مختلف الشركاء.

نادراً ما يُنجز تكامل الأنشطة بين الشركاء بضربة واحدة، إذ إن مستوى الثقة المشتركة ومستوى فهم كل شريك للمهمة المشتركة قد يكون منخفضاً إلى درجة لا تسمح بذلك عند البداية. بل على العكس من ذلك، يجب أن يتم التكامل عبر الزمن. وكثيراً ما يتحقق تضافر التخصصات أيضاً عبر الزمن كدالة للعوائد المتصورة ومع نمو الثقة والالتزام. ويزيد شركاء التحالفات الناجحة من التزاماتهم في سلسلة من الخطوات عبر الزمن، مع إدراكهم التوازن بين التزاماتهم والعوائد المرتبطة بها.

لهذا يفضل النظر إلى تحالف ما على أنه علاقة تطورية تؤكد سلسلة من الالتزامات والخطوات و"الصفات" التي يتم التفاوض صراحة بشأنها أو قبولها ضمناً بمرور الزمن. وفي ظل مدخل التطور "خطوة بعد خطوة" هذا، يقوم الشركاء بمراجعة العديد من التغيرات الممكنة في العلاقة وأخذها في الحسبان، ويعزز الشركاء التزاماتهم أو يحدون منها طبقاً لذلك. ويختلف هذا المدخل التطوري عن المدخل الملاحظ في الشراكة التقليدية حيث يكتفى الشركاء بتنفيذ الاتفاق المبدئي. ولا يعني هذا عدم تطور علاقات من النوع الذي يميز المشاريع المشتركة، فعادة ما يتم إدراك كاف لإمكانية حدوث تغيرات في اقتصاديات العلاقة منذ البداية، وكثيراً ما يتم إدخالها في عقود مشروطة.

لكن التطور في التحالفات الجديدة أقل قابلية للتنبؤ به. فالمنافسة بين الشركاء تجعل من تجنب الاتفاقات المتعددة بمرور الزمن يكاد يكون غير ممكن، وخاصة عندما يبدأ شريك ما بموقع ضعيف ثم يكتسب قوة بعد ذلك مثلما فعلت شركة دي إيه إس إيه DASA الفرع

المختص بشؤون الفضاء من شركة ديلمر - بنز Dailmer-Benz فى تحالف إيرباص Airbus. وتغير القوة النسبية بين الشركاء أمر يجب إدراكه فى بنية التحالف. على سبيل المثال، مرت العلاقة بين شركتى فوجى - زيروكس Fuji- Xerox وزيروكس Xerox بسلسلة من التعديلات الدورية لكى تعكس الدور غير المتوقع، وإن كان متنامياً، لفوجى - زيروكس فى استعادة القدرة التنافسية لمجموعة زيروكس إزاء المنافسين اليابانيين.

الالتزامات مقارنة بالخيارات:

يجب أن توازن التحالفات بين الحاجة إلى الالتزام ورغبة الشركاء فى الحفاظ على خياراتهم مفتوحة. ومن الواضح أن الالتزام يسهل من التعاون. ولكن فى عالم سريع التغير، يجب أن تتمتع الشركات بحرية السعى نحو فرص أفضل عند ظهورها.

وفى ظل المشروعات المشتركة التقليدية، كثيراً ما ينبع الالتزام من غياب بدائل قوية التأثير. فشركتا الصناعات الكيماوية الإمبراطورية ICI وإنيكم Enichem لم تتوافر لهما بدائل واضحة. وعلى سبيل المثال، عندما يصبح الوصول إلى السوق هو الغاية، فقد لا يمثل الشركاء خيارات جيدة فريدة من نوعها كل منهم للآخرين، ولكن قد لا يكون لديهم خيار سوى العمل معاً. فعندما يحتاج سلاح الطيران الألماني بعض نظم الأسلحة الحديثة، يكون فى الغالب من الضرورى إشراك دى إيه إس إيه باعتبار أنها فى ألمانيا الشركة الرائدة الموحدة لأنظمة الفضاء. وببساطة ليس هناك بديل محلى ذو مصداقية ليكون شريكاً.

وتكلفة التخلي عن التحالف أو التحول من شريك إلى آخر هى مصدر آخر للالتزام. وفى التحالفات التى تسعى نحو وفورات فى الحجم تكون تكلفة الخروج مرتفعة جداً. فبمجرد بدء شركات بيجو ورينو وفولفو فى تصنيع محركات معاً، أصبح من غير المعقول لأية منها الخروج من الشراكة. وينطبق ذلك بصورة عامة على مشروعات توريد المواد والمكونات باتجاه المنبع ومشروعات ترشيد استغلال الطاقة. ومن جانب آخر، فى العديد من التحالفات المعاصرة تسهم بعض العوامل فى جعل الالتزامات أقل ثباتاً، وهذه العوامل هى عدم ثبات التقنيات والأسواق والطبيعة المعقدة للمهام الملتزم بها والتغيرات فى مواقع التزاحم والتنافس بين الشركاء. بل إن العديد من التحالفات ليست التزامات قوية بل هى ببساطة مجرد خيارات.

وبالنسبة لشركة ميرك Merck فإن التظاهر بأنها ملتزمة تماماً أمام شركائها فى شبكة الإيدز AIDS سيكون بلا جدوى، فكل من له علاقة يدرك الشكوك حول التقنية والسوق التى تواجه تحالفات ميرك. وقد يشهد الالتزام مع تبديد تلك الشكوك أو قد ينعدم إذا أدت التطورات الجديدة إلى تقليل إمكانياتها من أجل تكوين القيمة.

وكما أن خيارات الحياة لا تُمارس جميعها، فإن بعض التحالفات التى يُخطط لها لا تنشط على الإطلاق. فبعضها قد لا يكون مقصوداً له النجاح. ويكون الغرض منها هو ببساطة إعاقة مفاوضات تحالف منافس، أو فى بعض الحالات تحفيز تكوين تحالفات أخرى أو إحداث تطورات تنافسية. لقد رأينا عدداً من تلك "التحالفات الفعلية" قصيرة الأجل فى مجال تقنية المعلومات المتعددة الوسائل، على سبيل المثال، بين كنال بلوس Canal Plus (محطة التلفزيون الفرنسية) وشركات مختلفة فى ألمانيا. وتكمن قيمة هذه التحالفات فى ما يطلقه الإعلان عنها بحد ذاته أو يمنع حدوثه - فى لعبة معقدة لتكوين ائتلاف متعدد المراحل - أكثر منها فى ما يمكن أن تنجزه فعلياً.

وعلى الرغم من قلة الأهداف الثابتة فى التحالفات الجديدة، والرغبة فى ترك بعض خياراتها مفتوحة، فقد رأينا شركاء فى تحالفات ناجحة يقدمون بصورة متزايدة التزامات مهمة ومن المتعذر الرجوع عنها، مما يبنى تضامراً فى التخصصات محققاً للقيمة ضمن تحالفهم مع مرور الزمن، وذلك بارتفاع مستوى الفهم المشترك والثقة لديهم وبازدياد شعورهم بالارتياح تجاه جوانب عدم التأكد التى تواجه تحالفهم. وتوقع مثل تلك الالتزامات الخاصة بتضامر التخصصات منذ البداية يحول فى كثير من الأحيان دون بدء التحالف. فالشركاء يمتنعون عن التحرك نحو الأمام فى ظل الالتزامات المقيدة لهم عندما يكون عدم التأكد مرتفعاً ولم يتم بعد بناء الثقة والفهم المتبادل. لكن المستوى المحدود من الالتزام المشترك الذى يجعل الدخول فى التحالف ممكناً من الناحية العملية، نادراً ما يكفى لإيصال التحالف إلى النجاح. وطالما استمر النظر إلى التحالفات على أنها علاقات مطلوب تطويرها بشكل دائم وبصبر، فإن مستوى الالتزام الذى تستمد منه شركائها يمكن زيادته تدريجياً.

والنداءات الداعية إلى وجود "التزامات جيدة كعبارات خطابية، لكنها أساس ضعيف للقيام بالعمل. فالالتزام لا ينمو إلا بمرور الزمن، والاعتقاد غير المتفحص بالالتزام ساذج ومضلل. كما لا يمكن للمرء تجاهل حقيقة أن التحالفات مثلها مثل بقية طرق

التصرف في مجال الأعمال التجارية تواجه دائماً بتحديات وجود الخيارات ولا تكون لها قيمة إلا بالمقارنة مع خيارات بديلة. فباعتبار أن الناس ينفرون إلى حد كبير من المجازفات سيتعرضون دائماً لإغراء تجنب الالتزامات وإبقاء اختياراتهم مفتوحة في مواجهة عدم التأكد.

امتداد العمر مقارنةً بالقدرة التنافسية:

يساوى بعض المراقبون بين امتداد عمر التحالف ونجاحه. فهم ينظرون إلى التحالف على أنه زواج، ومدة استمرار الزواج هي أداة قياس لنجاحه. ولكن هل كلما كانت مدة الزواج أطول، كان الأزواج أكثر سعادة؟ في ظل بعض التشريعات التي تحرم الطلاق أو تقيد به بدرجة كبيرة، يستمر الزواج الوسطى لفترة طويلة. ولكن قد لا يكون هذا دليلاً على الرضا بقدر ما هو دليل على عدم توافر البدائل. كما لا تحتاج جميع التحالفات إلى اجتياز اختبار الزمن حتى تكون القيمة، وفي المقابل، لا يقوم التحالف الذي عمر طويلاً بتكوين القيمة على الدوام لشركائه.

تشير مراقباتنا للتحالفات إلى شيئين حول امتداد عمرها. أولاً، تحكم امتداد عمر التحالف عوامل مختلفة في الأنواع المختلفة من التحالفات. ولا يكون أداة قياس كاشفة إلا إذا أراد المرء بوضوح فهم المنطق الإستراتيجي للتحالف الذي يجري قياسه. بل من المؤكد أن ما يسهم به التحالف عبر الزمن في القدرة التنافسية لكل من الشركاء فيه يمثل مقياساً للنجاح أكثر من امتداد عمر التحالف. على سبيل المثال، استخدمت بعض الشركات، مثل سيمنز Siemens في الإليكترونيات الصغيرة، سلسلة متعاقبة من تحالفات التعلم لكي تحقق تقدماً في صناعة ما أو تبرز ميزة تنافسية. وبأخذ هذا الأساس المنطقي الإستراتيجي في الاعتبار، فإن استخدام امتداد عمر كل تحالف بديلاً للنجاح هو مثل قياس مدى التقدم في تسلق سلم بالفترة التي يستغرقها في تخطي كل درجة من درجاته.

ثانياً: من المؤكد أن يرهق عدم التأكد امتداد عمر التحالف. وعدم التأكد يمكن أن يكون في حد ذاته مرهقاً باعتباره أنه يترك مجالاً لتوقعات متباعدة بين الشركاء. وفضلاً عن ذلك، قد يتم تبديد عدم التأكد من خلال تغيرات غير متوقعة، مما يستدعي إحداث تغييرات في التحالف ذاته. وإما أن يكيف الشركاء في تحالف ما علاقاتهم مع مرور الزمن أو أن هذه العلاقة لا يرجح لها أن تستمر. ومن هنا فإن مساواة النجاح بطول عمر التحالف ستكون، بمجرد تغير الظروف، مضللة في غياب معايير أخرى.

وفيما يتعلق بطول العمر والنجاح، فإن تجربة المشروعات المشتركة التقليدية قد تكون مضللة لمديرى التحالفات الإستراتيجية. ففي العديد من المشروعات التقليدية، يقوم الشركاء بجمع الأصول فى كيان واحد. وهكذا، يكون المشروع المشترك مشروعاً قائماً بذاته مكتفياً ذاتياً، مثله مثل أى مشروع آخر، وإنما هو مشروع صدف أن يمتلكه شريكان أو أكثر. وبالنسبة لمثل هذا المشروع، يعتبر طول العمر مقياساً للنجاح حقاً، ولكن فى الواقع ليس بدرجة أكبر مما هو طول عمر أية شركات تجارية وخاصة عندما يكون لأصحابها أولويات مالية وإستراتيجية متماثلة نسبياً. لنأخذ مشروع داو كورننج Dow Corning الذى استمر أكثر من خمسين عاماً. فليس من الواضح ما هو الدرس الخاص بطول عمره الذى يمكن تطبيقه على الأنواع الجديدة من التحالفات، فيما عدا القول بأن توافق متطلبات الأداء بين الشركات الأم هو مطلب أساسى للبقاء طويل الأجل. فإذا كانت شركتا داو وكورننج كشريكتين فى الاستثمار راضيتين عن أداء مشروع داو كورننج، فإنهما ستستمران فى الالتزام به. لكن التزامهما لا يجعل منهما بالضرورة شريكين إستراتيجيين.

التوفيق بين الأولويات:

أحياناً تكون المشروعات المشتركة التقليدية بين منافسين فعليين أو محتملين. وبرغم ذلك، فإنهم عادة يفصلون مجالات التنافس عن مجالات التعاون. وتعتبر اقتصاديات المشروع المشترك معلومة جيداً وبقدر كاف من قبل الشركاء بحيث إن الأنشطة المشتركة والآثار المترتبة عليها تكون مخططة بوضوح. وفى التحالفات الحالية، يكون تحقيق الفصل بين مجالات تنافس الشركاء ومجالات تعاونهم أصعب جداً، ويرجع سبب ذلك بشكل جزئى إلى الدور الإستراتيجى بدرجة أكبر للتحالفات وارتباطها بأنشطة أخرى، وجزئياً إلى عدم التأكد المتأصل الذى يواجه العديد من التحالفات، وجزئياً إلى الدرجة الأكبر من المرونة فى مواقع الشركاء.

وبدلاً من الفصل بين التعاون والتنافس، يجب التعامل معهما فى كثير من الأحيان بشكل مشترك، وهذا تمرين فى الغموض والازدواجية لم يستعد له سوى العدد القليل من المديرين، وهو يجعلهم يشعرون بدرجة شديدة من عدم الارتياح. ومن الطبيعى أن يشغل بالهم قبول تضافر التخصصات ومخاطر الاعتماد التى يؤدى إليها، والمقايضات بين تكوين القيمة والاستيلاء، بل وحتى حكمة الثقة فى الشركاء الآخرين^(٩).

التعاون مقارنة بالتنافس:

نادراً ما كان التنافس بين الشركاء قضية ذات أهمية في المشروعات المشتركة التقليدية. ففي ترتيبات الدخول إلى السوق، كثيراً ما كان الشركاء العالميون والمحليون يتعاونون، ولكن كان من النادر أن تكون للشركاء المحليين طموحات عالمية. ولكن هذا لم يعد صحيحاً. وبتتبع المثل الذي قدمته الشركات اليابانية منذ زمن يعود حتى بداية الستينيات من القرن العشرين، ينظر العديد من الشركاء المحليين الآن إلى مشروعاتهم المشتركة مع الشركات العالمية باعتبارها أحجاراً يخطون فوقها إلى تقنيات جديدة وأسواق عالمية. فعلى سبيل المثال، دخل اتحاد مؤسسات من كوريا الجنوبية في تحالف مع جي إي سي- ألثوم GEC- Alsthom، وهي شركة أوروبية للمعدات الكهربائية، وذلك لبيع وبناء نظام قطارات فائقة السرعة رفيع المستوى في كوريا الجنوبية. لكن لم ينته الاتفاق عند ذلك الحد، بل دعا أيضاً إلى نقل مكثف للتقنية واتفاقية تراخيص قد تسمح للكوريين التنافس مباشرة مع جي إي سي- ألثوم.

في ظل الترتيبات التقليدية من النوع الذي وصفناه الآن، كان الشريك العالمي يسيطر على الأسواق ويتجنب التنافس مع الشركاء المحليين. وكان الشركاء المحليون يتلقون نصيباً من الأرباح أو الإيرادات ولكن نادراً ما يتحولون إلى منافسين عالميين. وفضلاً عن ذلك، عندما كانت شركات عالمية عديدة توحيد قواها، كما هو الحال في مشاريع استخراج النفط وإنتاجه، تصبح اقتصاديات مشروعاتهم المشتركة شفافة في العادة، كما يتم تنظيم مصالح الشركاء بدرجة كافية بحيث لا تترك مساحة كبيرة للتنافس داخل التحالف. وبرغم كل هذا، يبقى الشركاء متنافسين في الأسواق. ولكن في العديد من تحالفات اليوم، لا تكون اقتصاديات الشركاء ولا مصالحهم واضحة. وفضلاً عن ذلك، فإن تحديد شكل التنافس المستقبلي يكون سيئاً إلى درجة تكون معها محاولات احتواء التزامم داخل التحالف غير ذات جدوى. ويمكن أن يحدث التزامم بين الشركاء في تحالفات اليوم في الأسواق أو داخل التحالف ذاته أو في كلتا الساحتين في الوقت نفسه.

والتزامم بين شركاء التحالف في الأسواق مصدر مألوف للتوتر. فهكذا كان الحال في تحالف باور بي سي Power PC الذي وصفناه سابقاً، والذي جمع بالإضافة إلى شركة موتورولا Motorola الموردة لأشباه الموصلات شركتي أبل Apple وأى بي إم IBM الموردين للحاسوبات الشخصية. فقد كان لدى تلك الشركات مداخل متعارضة بشأن تقديم باور بي

سى، حيث اندفعت أبّل في دخول المشروع، في حين تحركت أى بى إم بحيوية أكبر. وربما لا يعكس هذا الاختلاف مجرد اختلافات في السرعة التنظيمية، ولكن أيضاً اختلافات في المصلحة الإستراتيجية: فقد كانت أبّل مدفوعة نحو تقديم مشغل حاسوب أكثر قوة وتنتجه بكميات كبيرة بغرض التنافس مع منتجى الأجهزة المعتمدة على مشغل إنتل ومن بينهم أى بى إم، في حين كانت أى بى إم قلقة حول خطر التقادم السريع جداً لمنتجاتها الحالية المعتمدة على مشغلات حاسب إنتل. وربما توقعت أى بى إم تحقيق استفادة أكبر من استخدام باور بى سى لى تخفض من أسعار إنتل وتسرع ابتكارات إنتل أكثر من توقعها الفائدة من مساهمتها في نجاح مشغل الحاسوب الجديد.

وفى ظل تحالف إيربص، قامت شركات دى إيه إس إيه DASA وإيروسباتياالى Aérospatiale وإيروسبيس البريطانية British Aerospace بتنظيم مصالحها السوقية الإستراتيجية حيث قامت بالتنافس كمجموعة ضد شركة بوينج Boeing. وأرادت شركة دى إيه إس إيه زيادة سلطتها في التحالف، ومن المفترض نصيبها من العوائد أيضاً؛ لذا استغلت هذه الشركة محاولات بوينج للتودد إليها كوسيلة للحصول على ما تريد. وهذا مما جعل من تحالف إيربص، بالنسبة لشركة دى إيه إس إيه شكلاً من أشكال التعاون التنافسى مع شريكيتها.

ويجد بعض الشركاء الآخرين أن التزامهم يحتاج إلى ترتيب جديد كلياً. فشركتا أى سى إل ICL وفوجيسفو Fujitsu اللتان شكلتا تحالفاً في الثمانينيات، عملتا معاً عن قرب في مجال تطوير المنتجات وتصنيعها حتى أثناء تنافس الشركتين في السوق. وكان تنافسهما على عمليات التجزئة في الولايات المتحدة أحد عوامل قرارهما في التحول من تحالف إلى اندماج كامل.

ويعقد أى شكل من أشكال التنافس بين الشركاء إدارة التحالف. ويمكن أن يتغير توازن القوى داخل التحالف (إما بين الشركاء أو بين المشروع المشترك وشركة أو أكثر من الشركات الشريكة) بشكل واسع مع مرور الزمن، وخاصة كلما تغيرت الأهمية النسبية للمهارات والخبرات التي يساهم بها كل شريك. فعلى سبيل المثال، عندما قامت شركتا زيروكس Xerox وفوجى Fuji بإنشاء فوجى - زيروكس Fuji-Xerox في عام ١٩٦٢، اعتمد كل من المشروع المشترك في حد ذاته وشركة فوجى نفسها بشكل كلى على زيروكس في خبرات المنتجات والعمليات، والتقنية، ودرجة الوثوق بالعلامة التجارية، والنظام التجارى

ذاته لمشروع فوجي - زيروكس الذي حاكى نظام أعمال التأجير الذي تتبعه زيروكس في أمريكا الشمالية. وخلال العقود التالية، عكست العلاقة بشكل تدريجي. فقد أسهمت فوجي بمهارات رئيسية في العمليات،^(١٠) ثم طورت منتجات جعلت زيروكس ورائك زيروكس Rank Xerox (المنظمة الأوربية) تعتمدان عليها بشكل متزايد. وكان مشروع فوجي - زيروكس رائداً في اتباع مداخل جديدة للبيع والخدمة، مثل المبيعات غير المباشرة، داخل مجموعة زيروكس. وبحلول التسعينيات، تغير رصيد التأثير النسبي لصالح فوجي - زيروكس. كذلك تغير رصيد العائد المالي، حيث كان مشروع فوجي - زيروكس يتقاضى رسوم أبحاث وتطوير تصل إلى ٢٠ بالمائة من أسعار شحناته إلى بقية مجموعة زيروكس، في حين تقاضت زيروكس فقط ٥ بالمائة كرسوم على مبيعاتها إلى فوجي - زيروكس^(١١).

وبالنسبة للعديد من الشركات، أصبح التعاون من خلال التحالفات تنافساً بوسائل أخرى. مثلاً كانت مشاركة أى بى إم فى تحالف باور بى سى تنافسية جزئياً وتعاونية جزئياً، حيث تعاونت مع شركة أبل وتنافست معها محققة نفوذاً غير مباشر على شركة إنتل من خلال التحالف. إن التحليلات التي لا تعترف أو تفهم أن الشركات المتحالفة يمكنها أن تضم شركاء ومنافسين في نفس الوقت، تخفق في فهم مغزى العديد من التحالفات المعاصرة. فالتزام يمكن أن يظهر حتى في حالات عدم تنافس الشركاء في الأسواق، مثلما حدث في حالة إيريدיום.

الاعتماد المتداخل مقارنة بالاعتماد غير المتوازن:

إن الأساس الذي تبنى عليه التحالفات الناجحة هو الاعتماد المتداخل الذي ينبع من تضافر التخصصات بين الشركاء. لكن التوقف عند تلك النقطة بدون التساؤل عما إذا كان تضافر التخصصات متوازناً أو من جانب واحد فقط أمر خطير بكل معاني الكلمة. فالتخصص من جانب واحد يجعل الشريك المتخصص معتمداً على غيره، على سبيل المثال، من خلال التخلي عن كفاءات أساسية والمجازفة بتخلي شركائه عنه في مرحلة تالية بعد أن يجدوا خيارات أفضل أو يفقدوا الاهتمام. وعلى الرغم من تلك المخاطر الواضحة والأمثلة العلنة جيداً، كثيراً ما رأينا مديرين ينظرون نظرة مبسطة لمسألة الاعتماد على الغير، وهي أيضاً نظرة موروثة عن المشروعات المشتركة التقليدية. فعلى سبيل المثال، يكتسب المديرون في بعض الأحيان إحساساً بالأمان نتيجة إجراءات التوازن الرسمية، مثل الأسهم العادية في المشروع المشترك، ويخفقون في ملاحظة أن تحالفاتهم - بصرف النظر عن مدى دقة

توازنها بدقة من الناحية الرسمية - توسع من مدى الخيارات الإستراتيجية أمام شركائهم في حين تعوق الخيارات أمام شركاتهم، أو أن شركاءهم يتوصلون إلى السيطرة على المهام والكفاءات الأكثر أهمية لنجاح التحالف، مما يوفر الأساس لإعادة المفاوضات بشأن مكاسب التحالف التي تخدم طرفاً واحداً فقط.

ومرة أخرى، وكما أشرنا في مناقشتنا بأن النتائج أكثر أهمية من مجرد المدخلات والمخرجات، تتطلب التحالفات الإستراتيجية المعقدة منظوراً للعوائد والمخاطر أوسع وأكثر إستراتيجية مما تتطلبه المشروعات المشتركة البسيطة. ففي المشروعات المشتركة، كان يمكن في العادة فصل مجالات التنافس عن مجالات التعاون وإدارة كل مجال بطريقة مختلفة تماماً. لكن الأمر ليس دائماً على هذا النحو في تحالفات اليوم، حيث يوجد التنافس والتعاون معاً في نفس المجالات. ويجب أن تكون لدى مديري التحالف القدرة على التعامل مع الازدواجية والغموض وأخذ موقف التعاون النابع من المصلحة الذاتية، وهذا شيء لا يأتي بشكل طبيعي إلى المديرين الشديدي الإيمان في عقيدة ثنوية تقسم العالم إلى "طيبين" و"أشرار" (أو كما هو الحال في أفلام جون وين John Wayne).

الثقة مقارنة بالمصلحة الذاتية المتنورة والمصلحة المشتركة:

الثقة مثلها مثل الاعتماد المتداخل والالتزام لها مكان بارز في قاموس التحالف. من يمكنه أن يقول أي شيء ضد الثقة بين الشركاء؟ إن من الواضح أن الثقة شيء جيد. ونحن إما أن نثق أو نرتاب. ولكن لا يمكن ضمان الثقة قبل إقامة العلاقة. وما عدا ذلك حين يتعاون المرء بشكل متكرر مع نفس الشركاء، أو حين تكون سمعة الشريك قوية جداً^(١٢)، لا بد للثقة أن تكتسب. ولا يمكن أن يؤمر المديرون بالثقة في شركائهم، وبصفة خاصة عندما يكون هؤلاء الشركاء مزاحمين محتملين. وبدلاً من ذلك، يمكن تشجيعهم على بناء الثقة عبر الزمن من خلال عملية تعاونية. وفي تلك العملية يجب عليهم ألا يثقوا ثقة عمياء وألا يتصرفوا بحذر شديد إلى درجة تجعل التعاون مستحيلاً.

وتعني "الثقة" أشياء مختلفة بالنسبة لأشخاص مختلفين. فهي تعني للبعض أن يضع المرء مصالحه في أيدي شريك ما، هو على يقين أن هذا الشريك سوف يتصرف باعتباره وكيلاً جيداً. وفي التحالفات التجارية، قد تأخذ الثقة شكل إعطاء المرء لشركة أخرى حق استخدام أفضل الموارد لديه، واثقاً أنها ستستغل هذه الموارد بأفضل شكل يخدم مصلحة

التحالف^(١٣)، وبالنسبة للبعض الآخر، فالثقة دالة للاعتماد على الغير: فمن الممكن عقد الثقة في الطرف الآخر لأنه يمكن الوثوق بأنه يعتمد على غيره إلى درجة أنه لا يستطيع أن يقوم بأى شيء "أحمق". ويرتكز شكل آخر للثقة على وثوق في قدرته على التنبؤ بسلوك الطرف الآخر. وهذا الوثوق مبنى بدوره على فهم أفضل لوضع الطرف الآخر ومصالحته الذاتية^(١٤)، وبالنسبة لبعض ثالث فالثقة هي مسألة معايير أخلاقية.

الثقة كلمة بسيطة وقوية، ومفعمة بالعاطفة. وبصفتها تلك، يمكن أن تكون مصدراً للتشوش وسوء الفهم إذا استخدمت بشكل فرضي في التحالفات. ومن أجل تجنب التشوش المحتمل، نقترح أن يقوم الشركاء بإبدال الثقة بـ "المصلحة الذاتية المتصورة والمصلحة المشتركة"، وهذا مفهوم وجّه الدبلوماسية والسياسة الخارجية البريطانية في القرن التاسع عشر. وهو كأساس للتحالفات أكثر ملاءمة من مفهوم الثقة المثالي والمحمّل رغم ذلك أن يكون أجوف.

إدارة شبكة من التحالفات:

هناك خاصية رابعة مميزة للعديد من التحالفات المعاصرة وهي أنه لا يمكن فهمها إلا بصفتها جزءاً من شبكة من العلاقات، ويقصد بالشبكة أنها مجموعة متداخلة من التحالفات.

وقد كانت المشروعات المشتركة التقليدية مكثفية ذاتياً إلى حد أنه يمكن إدارتها بدون أخذ علاقات أخرى في الحسبان. وعلى سبيل المثال، مشروع داو كورنينج Dow Corning الذى أنشئ في ١٩٤٣ يصنع في الغالب زيوت تزيق أساسها السليكون لاقت نجاحاً فائقاً. ولا يحتاج المرء إلى فهم النطاق الكلى لتحالفات شركة كورنينج أو شركو داو الأخرى لكي يفهم التطور الإستراتيجي لمشروع داو كورنينج. وكما في فصل لاحق، اتبعت كورنينج سياسة الفصل الإستراتيجي بين تحالفاتها وكل شركائها. ومن جانب آخر، تنتمي معظم التحالفات الحديثة إلى شبكة متداخلة. وهكذا لا يمكننا فهم الارتباطات الإستراتيجية بين شركتي موتورولا Mororola وتوشيبا Toshiba دون أن نفهم أيضاً التحالفات الأخرى لكل منهما. وبطريقة مماثلة، فإن المواقع التي تحتلها كل من إيروسباتيالي Aérospatiale ودي إيه إس إيه DASA في تحالف ما أو آخر قد يكون الحافز لها هو روابط بينهما في مجالات أخرى وتحالفاتهما مع شركات أخرى. ولا يمكن لشخص ما فهم التحالفات في الأعمار

الصناعية دون أن يكون على علم بالتحالفات فى الصواريخ وطائرات الهليكوبتر والطائرات الأخرى.

ومازالت التحالفات الثنائية تمثل الشق الأكبر من كل التحالفات، ولكن يتضاءل باستمرار عدد التحالفات التى يمكن فهمها خارج سياق أوسع من التعاون المتعدد الأطراف. ومستوى الغموض الذى تسببه هذه العلاقات المتداخلة يمكن أن يكون مضللاً، ويمكن أن يتحدى أى جهد للبناء المنطقى. وبعض الشركات التى تواجه تزايد التحالفات فى مجالات نشاطها المختلفة تخلت عن محاولة المحافظة على أى ترتيب لتحالفاتها التى لا تُعدّ والتى تشارك فيها وحداتها العاملة.

وإذا لم يستسلم المرء إلى الفوضى، فإنه ربما يكون من المفيد التمييز بين الطرق المختلفة التى تؤدى فيها الطبيعة التعددية لتحالفات اليوم إلى صعوبة إدارتها. وتعدد الجوانب يسبب صعوبات على المستويات الثلاثة التالية:

١- **بين الشركاء الذين يشكلون تحالفاً واحداً.** يمكن لوجود العديد من الشركاء داخل تحالف واحد، لكل شريك منهم حصص وكوابح وطموحات خاصة به، أن يسبب المشكلات. فشركة سى إيه إس إيه CASA الإسبانية لها نصيب صغير من حصص عمل إيربص Airbus (٢, ٤ بالمائة) ولكن لها دور شراكة كامل متضمناً حق نقض القرارات المشتركة. ويعقّد حق النقض هذا الحق من إدارة تحالف إيربص. ويعترف أعضاء التحالف بأن الاختلافات بين الشركاء الرئيسيين والثانويين أخرت انطلاق أولى طائرات إيربص ذات الممر الواحد والجسم الضيق المسماة إيه ٣٢٠ A320 أكثر من عام. وأعطى هذا التأخير الشركة المزاحمة بوينج فرصة إستراتيجية لإنشاء جيلها الثانى من بى ٧٣٧ B-737 فى بداية الثمانينيات.

٢- **بين التحالفات المتعددة التى يشارك فيها الشركاء أنفسهم.** مثلاً تحالفت شركتا دى إيه إس إيه وإيروسباتيالى فى العديد من الأعمال: أدوات الإطلاق الفضائية والأقمار الصناعية ونظم الصواريخ وطائرات الهليكوبتر والطائرات النفاثة والنقل العسكرى ونشاطات أخرى. ومع ذلك تنافست الشركتان بقوة فى سوق طائرات النقل اليومى. وفى ذلك المجال كانت إيروسباتيالى متحالفة مع ألينيا Alenia الإيطالية، وكانت دى إيه إس إيه قد تملك شركة فوكر Fokker القائمة بتصنيع طائرات النقل اليومى فى هولندا. وقد أثارت عملية الاستحواذ هذه القلق لدى البعض فى إيروسباتيالى، الذين

خافوا من قيام شركة دى إيه إس إيه بتخفيض الأسعار في مجال نشاط هو أصلاً مزدهم وهو طائرات النقل اليومي، مما يجعله غير مربح ألبة لشركة إيروسباتيالى. والأرباح المتدنية ستؤدى إلى حرمان إيروسباتيالى من التدفقات النقدية المطلوبة لكي تماثل استثمارات إيه إس إيه في مجالات العمل الأخرى وبالتالي لكي تتمكن من الاعتماد على نفسها من الناحية المالية في العديد من التحالفات والمشروعات المشتركة بين الشركتين. وفي حين أن هذا التخوف كان مبالغاً فيه، إلا أن القلق كان كافياً لتهديد العلاقات بين الشركتين^(١٥).

٣- بين التحالفات المختلفة في شبكة من الائتلافات. أخيراً، قد يؤدى تعدد التحالفات المستقلة بشركة ما إلى فقدان التركيز والاتساق بالإضافة إلى تجزئة التزاماتها بشأن الموارد - وهذه هي الفوضى التي سبقت الإشارة إليها في هذا الفصل. ففي عام ١٩٩٢، على سبيل المثال، أننى كارلو دى بينيديتى Carlo de Benedetti رئيس شركة أوليفتى Olivetti علانية على مشاركة شركته في ٢٢٩ تحالفاً إستراتيجياً. وعلى الرغم من أن أوليفتى كانت تدار بصورة إستراتيجية ومركزية، فقد يتعجب المرء كيف تحافظ مثل هذه الشركة على اتساقها الإستراتيجى عبر تلك التحالفات الكثيرة. وتصبح مثل هذه القضية أكثر إثارة للمشاكل في شركات مثل دى إى سى DEC (أو أى بى إم IBM لفترة من الزمن) التي تحولت إلى اللامركزية في أعمالها من خلال وحدات مشاريع صغيرة. فبالنسبة لتلك الشركات، قد تبدو شبكة من التحالفات أنها تعطى انطباعاً قوياً، ولكنها قد تكون أيضاً غير مترابطة، كما قد ينقصها المنطق التراكمى. قارن هذا الوضع مع مدخل فوجيستو Fujitsu: ففي مجال الحاسبات الكبيرة حققت نصف مقدار البحوث والتطوير وحجم التصنيع الذي حققته شركة أى بى إم من خلال شبكة هادفة من التحالفات مع أى سى إى ICL في المملكة المتحدة وأمدال Amdahl في الولايات المتحدة وسيمنس Siemens في ألمانيا وشركاء آخرين. لقد تم استغلال تعددية التحالفات من جانب شركة فوجيستو في بناء مركز عقدى قوى في مركز الشبكة التي تربط مختلف الشركاء^(١٦). ولكن يبدو أن تعددية التحالفات تؤدى إلى الفوضى والنزاع وفقدان التركيز، إن لم يكن إلى أسوأ من ذلك، في حالات أكثر من حالات العكس، أو اقتناص شركة ما أو وقوعها أسيرة لشريكات منافسة أفضل منها تنسيقاً من الناحية الإستراتيجية.

الزواج مقارنة بالسياسة الواقعية:

الزواج هو أكثر التشبيهات شيوعاً في الأدبيات الشعبية عن التحالفات الإستراتيجية. وهذا التشبيه عاطفى ومؤثر ويشير إلى شعور بالاتحاد والغرض المشترك: "فى المرض وفى الصحة إلى أن يفرق الموت بيننا". وقد يكون هذا تشبيهاً مناسباً للاندماجات، التى تؤدى إلى إنشاء كيان واحد، وليس للتحالفات. فالتحالفات المعاصرة تحافظ على الكيانات المستقلة للشركاء المنفردين وعلى سلامتهم، وبذلك تحمى مصالحهم الذاتية.

ويمكن العثور على تشبيهات أفضل للتحالفات فى مجال إدارة شئون الدولة - وبصفة خاصة فى القرون الخمسة الماضية من الدبلوماسية والتاريخ العسكرى الأوروبيين. فهنا نلاحظ إدارة متزامنة لائتلافات قابلة للحياة تقوم على عدد من العلاقات الثنائية، لكل منها تاريخه المستقل. ويمكن العثور على مثل بارز فى الحرب العالمية الثانية، عندما تحالفت أمريكا مع كل من بريطانيا والاتحاد السوفيتى. وكان تحالف الولايات المتحدة مع بريطانيا مستقراً بإحكام من خلال "علاقات خاصة" عميقة الجذور، وعلى العكس من ذلك، كانت علاقتها مع السوفيت انتهائية. فلم يكن للولايات المتحدة أشياء كثيرة مشتركة بينها وبين بين الاتحاد السوفيتى، وكان العديد من الأمريكيين ينظرون إليه على أنه دولة منبوذة، ومع ذلك كان هناك عدو مشترك للدولتين هو ألمانيا النازية. وكانت قضايا الثقة والتعاون وتضافر التخصصات والغموض والتزام - التى تناولها هذا الفصل جميعاً - موجودة فى التحالف الأمريكى البريطانى السوفيتى. ومن المؤكد أن نقاط التوازي بين التحالفات الجغرافية السياسية وتحالفات الأعمال التجارية عديدة ويجب على المديرين الرجوع إلى التاريخ بوصفه مصدراً ثرياً يلهمهم ويرشدتهم^(١٧).

العلاقات المنفردة مقارنة بشبكات التحالف:

فى حين أن تحليل التحالفات المنفردة يمكن أن يكون مفيداً، إلا أنه ليس له الكثير من المعنى خارج نطاق الشبكة الأوسع من العلاقات التى تضم الشركات وشركائها. لهذا نعتقد أن إدراك الحساسية تجاه التحالفات المنفردة ومدى تأصل كل تحالف ضمن شبكة أوسع هى أمر جوهري. ويصبح هذا بالطبع أكثر صعوبة كلما توسعت شبكة تحالف الشركة. ولا يمكن فهم الشبكة وإدارتها بفعالية إلا بأخذ كل الروابط فيها فى الحسبان فى الوقت نفسه. وهناك شركات قليلة ومديرون أقل ممن لديهم أدوات التعامل مع هذه المهمة بكل تعقيداتها.

خلاصة:

لقد وجدنا في بحثنا أن أكثر نقاط البداية أهمية في التحالف الناجح هي تبني أداة تفكير ومجموعة من الاتجاهات من قبل المديرين يتيحان لهم القيام بعملهم في بيئات تتسم بعدم الاستقرار وبوجود عدد قليل من الغايات الثابتة وبالغموض والعلاقات المتطورة مع الشركاء. ولا يمكن أن تصمم التحالفات بحيث يقودها "الطيّار الآلي". فهي تتطلب إدارة متواصلة للعلاقة داخل إطار إستراتيجي واضح. كما لا يمكن التعامل معها على أنها مجرد "مشروعات". فقد أصبحت التحالفات، بالنسبة لمعظم الشركات، مركزية بالنسبة للإستراتيجية بحيث لا يمكن النزول بها إلى مرتبة المشاريع.

وإدارة التحالف هي اختبار رائع لمهارات الإدارة العامة، وهنا يجب أن يجتمع معاً العزم والمرونة والقدرات التحليلية وفطرة الدخول في مشاريع تجارية والمهارات التنظيمية والسياسية.

الفصل الثانى

اكتشاف القيمة فى التحالفات

يحتاج الفوز بسباقى التنافس على العالم وعلى المستقبل إلى السرعة وإلى إحساس قوى بالاتجاهات وبالغرض. ويقول المنطق إن أفضل وسيلة لإنجاز هذا هى أن يكون من قبل منظمة واحدة وليس من قبل تحالف شركاء متنافرين. ومع ذلك فهناك عدد محدود من المنظمات، إن وجدت، لديها ما يحتاج إليه دخول هذين السباقين بمفردها. وفكرة أن تضافر عمل العديد من العقول ومن المجموعات المتكاملة من المهارات أفضل من عمل طرف واحد فكرة جذابة بدهياً. ولكن من الطبيعى توقع ألا تكون لدى الشركاء عقلية واحدة. فعندما يتشعب المسار فجأة إلى عدة اتجاهات مختلفة، من المبالغ فيه أن يتوقع المرء مناقشة رصينة، واتفاقاً، وقراراً بالسير فى هذا الاتجاه أو ذاك. وعلى الحلفاء وهم يسيرون بصفة ائتلاف فضفاض التوقف مؤقتاً لمناقشة أى مسار يتم انتهاجه من بين العديد من المسارات، وما إذا كان الجرى فى السباق لايزال يستحق الجهد المطلوب. ولا شك أن الإفراط فى عمليات التوقف المؤقتة سوف يكلفهم خسارة السباق. ويوحى هذا بأهمية وجود التزام مشترك وقوى باللعب فريقاً واحداً.

ويتطلب دخول السباق كفريق العديد من الشروط المسبقة. فالمرء يحتاج إلى أن يكون محافظاً على خطواته فى ظل ظروف غير مستقرة وأرض مجهولة المعالم. إن وجود دافع حقيقى وملزم للاشتراك فى سباق معين شئ أساسى. ولا بد أن يرغب كل شريك من الشركاء فى كسب السباق نفسه حتى ولو كان لكل واحد منهم سبب مختلف للجرى. ولا بد أن يدرك كل شريك قيمة الجرى كفريق، ويعنى ذلك ما يسهم به كل عضو وكيفية هذا الإسهام بغرض زيادة فرص الفوز بالسباق. ومن الواضح أن الصعوبة تكمن فى أن السباق الذى يخوضه تحالف ما غالباً ما ينقصه علامة هدف واضحة أو على الأقل علامة يمكن التعرف عليها فى البداية. ويحتاج الشركاء أيضاً إلى أن تكون لديهم خريطة مشتركة للمنطقة التى سوف يقودهم التحالف إلى عبورها.

وعلى افتراض التحديات التى تواجهها معظم التحالفات، يجب أن يقدر الشركاء تماماً كل المنافع التى يمكنهم توقعها من التحالف، ومن ثم لا يفقدون إدراكهم للغرض من

التحالف عندما يواجهون عقبات غير متوقعة. ومن المهم أن يستخدموا لوحة تسجيل لقياس التقدم الذى يحققه التحالف ويحققه كل شريك نحو تكوين القيمة والمنافع. ويجب أن تكون لوحة التسجيل هذه على درجة كافية من النشاط بحيث يمكنه تسجيل القيم والمنافع المستحصية على القياس التى تم وصفها فى الفصل السابق. ويمكن استخدام الخريطة لتوجيه الجهود فى السباق نحو تلك المنافع، ويمكن أن تقيس لوحة التسجيل مدى التقدم نحوها بالنسبة للتحالف وكل شريك من الشركاء.

وكثيراً ما يقع شركاء التحالف الذين يحاولون تقدير قيم المنافع المحتملة فى أحد فخين أو فى الفخين معاً: (١) المبالغة فى طموحاتهم وتفاؤلهم المفرط بالنسبة للمنافع، (٢) وتحديد نطاق المنافع المحتملة بشكل أضيق مما ينبغى. وكثيراً ما يكون الطموح الزائد على جبهة شديدة الضيق هو الطريق إلى كارثة. فإما أن تكون الطموحات على درجة من الكبر بحيث يصعب تحقيقها أو محددة بصورة ضيقة إلى حد عدم ملاحظة فرص أخرى لتكوين القيمة.

وتواجه بعض الشركات كلا النوعين من الصعوبات داخل التحالف نفسه. ومن أمثلة ذلك الشراكة بين إيه تى أند تى AT&T وأوليفتى Olivetti التى ذكرت فى الفصل السابق. فقد كان لكل من شركتى إيه تى أند تى وأوليفتى طموحات شامخة وواسعة جداً: إيجاد موقع إستراتيجى لهما بالنسبة للاندماج المستقبلى بين الاتصالات واستخدامات الحاسوب، وجمع نقاط القوة الفنية الخاصة بشركة إيه تى أند تى والإمكانات التسويقية لشركة أوليفتى، وتكملة كل منهما لوجود الأخرى فى أوروبا والولايات المتحدة. ولسوء الحظ، كان هناك اختلاف كبير بين منتجات الحاسوبات الصغيرة للشركتين من حيث الشكل الهندسى، والمعايير، ونظم التشغيل، والبرامج اللازمة لإجراء التطبيقات، والأسواق المستهدفة إلى حد أن سد الفجوة بينهما من خلال خط منتجات جديد مفرد كان غير واقعى. ولدى العجز عن تنفيذ الرؤيا المستقبلية الطموحة للمسؤولين التنفيذيين فى الشركتين، التى كانت تنعدم عند الفحص الدقيق لها، تراجعت الشركتان إلى الاكتفاء ببساطة بتبادل المنتجات^(١).

وحتى هذه المبادرة المحدودة، لم يكن لها سوى نصيب ضئيل من النجاح. فلم يكن لدى شركة إيه تى أند تى المهارات الكافية لتوزيع الحاسوبات الشخصية الخاصة بشركة أوليفتى فى أمريكا الشمالية، كما لم يكن لدى أوليفتى سوى خبرة محدودة فى تسويق نظم

تحويل الاتصالات الخاصة. وهكذا وجد كل شريك أنه من الصعب جداً الانتقال من التصريحات المفرطة فى الطموح ولكنها غير محددة بشأن الفوائد المحتملة إلى التحقيق الفعلى للقيمة من خلال التضافر الحقيقى للتخصصات. وفى ضوء هذا تسلكت خيبة الأمل بسرعة إلى علاقتهما.

إن الاهتمام المحدود أكثر مما ينبغى بالمنافع الملموسة المباشرة، مثل العوائد المالية القابلة للقياس، يمنع التحالفات من تحقيق إمكاناتها الكاملة. أما المنافع الملموسة بدرجة أقل والتي يصعب التنبؤ بها، مثل نقل المعرفة بين الشركاء، والقياس المقارن للأداء مع الشركاء، وتخفيض عدم التأكد بشأن السوق، وغيرها، فغالباً ما يتم تجاهلها. وحين لا تكون تلك المنافع جزءاً من التوقعات المبدئية للتحالف، فإنه قد لا يسعى أحد إليها، ولا يلاحظها، ولا يستغلها. وعلى سبيل المثال، لم تتعلم شركتى إيه تى أند تى وأوليفتى سوى القليل إحداهما من الأخرى بشأن التقنيات والأسواق وذلك على الرغم من إدراكهما لفائدة القيام بذلك. فقد ركزت الشركتان بدرجة كبيرة على المنافع الملموسة بحيث فشلتا فى تخصيص الوقت والجهد اللازمين للتعلم.

منطق تكوين القيمة من التحالف:

تخدم معظم التحالفات الإستراتيجية ضرورة إستراتيجية أو عدة ضرورات. لو فرض أن شركة من الشركات تتسابق على العالم - أى تحاول تحقيق أكبر فائدة من الفرص العالمية - فإنها سوف تشكل تحالفاً للقيام بما لا تستطيع القيام به وحدها، ويكون عادة واحداً أو أكثر من العناصر التالية :

- ١- بناء تكتل أو تجمع حاسم عالمياً أو فى سوق جديدة محددة.
 - ٢- التعلم السريع بشأن الأسواق غير المألوفة وبالتالي الإلمام ببواطن الأمور.
 - ٣- القدرة على الوصول إلى مهارات متمركزة فى منطقة جغرافية أخرى (مثل مهارات تصميم الأزياء فى إيطاليا أو مهارات تصميم برامج الحاسوب فى الولايات المتحدة).
- هذه هى أكثر المتطلبات شيوعاً لكسب السباق على العالم. وكل منها يمثل فرصة لتكوين القيمة للتحالف وللشركات المشاركة فيه.

وقد تجد أيضاً الشركة الساعية نحو التنافس على المستقبل أن لدى التحالفات وسائلها لتكوين القيمة من خلال:

١- بناء مواقع عقدية فى ائتلافات تهدف إلى إيجاد أسواق جديدة.

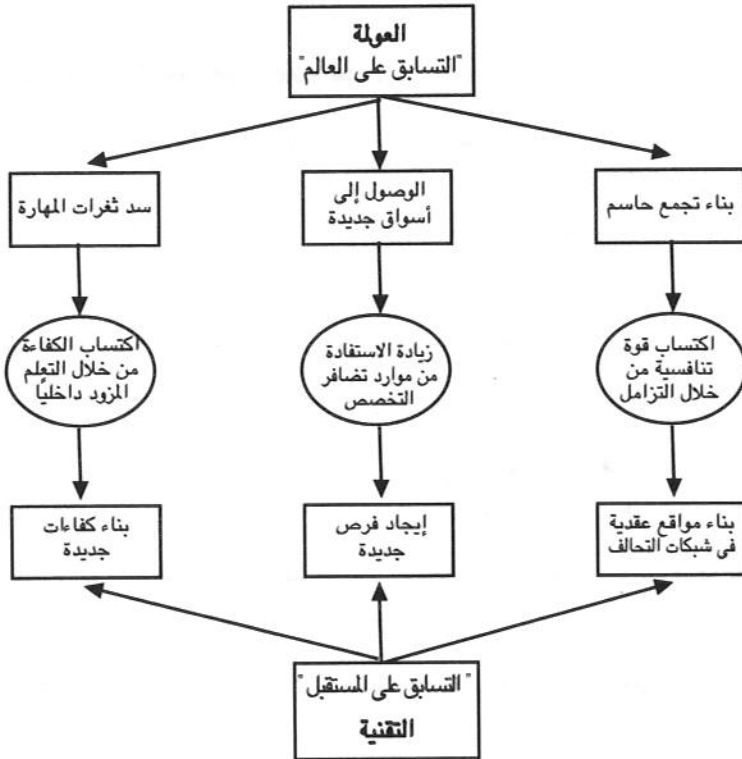
٢- إيجاد فرص جديدة من خلال مزج المهارات والموارد.

٣- بناء قدرات جديدة بسرعة أكبر مما يحتمل تحقيقه بمجهودات داخلية.

وفى حين يبدو الاستخدام الإستراتيجى للتحالفات فى السباقين على العالم وعلى المستقبل على درجة عالية من الاختلاف فى ظاهره، ولكننا نجد أن استخدام التحالفات فى كل من السباقين يشترك فى مجموعة عامة من الأسس المنطقية. والمنافع المكتسبة من كل من تلك الأمور المنطقية هى ما يجب أن يتطلع المديرون إليه عند قيامهم بتصميم تحالفاتهم، ووضع الأهداف وإجراءات تسجيل مدى التقدم، وتوجيه الأنشطة يوماً بيوم. وكما يبين الشكل (١-٢) تلك الأسس المنطقية الشائعة المتعلقة بتكوين القيمة هى ما يلى:

الشكل (١-٢)

الأسس المنطقية لتكوين القيمة من التحالف



١- اكتساب قدرات تنافسية من خلال التزامل.

٢- زيادة الاستفادة من موارد تضافر التخصص.

٣- تحقيق قدرات من خلال التعلم الداخلى.

وليس بغريب أن هذه هى الضرورات الجوهرية التى تدفع الشركات إلى تكوين التحالفات : الحاجة لإيجاد موقع إستراتيجى لها وكسب قدرات تنافسية من خلال التزامل مع المنافسين والشركات المكملة والحاجة إلى مزج مواردها عن طريق تضافر التخصصات وبغرض الوصول إلى أسواق جديدة، وإيجاد فرص جديدة لا يمكنها الوصول إليها بمفردها أو السعى إليها، والحاجة إلى التعلم من خلال التحالفات، وذلك بغرض التغلب على ثغرات المهارات والحصول على كفاءات جديدة.

تجعل التحالفات بناء التجمع الحاسم والوجود العالمى الذى يتطلبه السباق على العالم أمراً ممكناً. وقد اكتشفت الخطوط الجوية البريطانية هذه الحقيقة من خلال مجهوداتها لاقتحام أسواق الولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية الكبرى والتى تهيمن عليها الخطوط الجوية المتحدة United Airlines والخطوط الجوية الأمريكية American Airlines. وفى الشراكة المقترحة مع الخطوط الجوية الأمريكية، تأمل الخطوط الجوية البريطانية ببناء تكتل حاسم فى الأسواق الأمريكية. وفضلاً عن ذلك، وإلى حد ما لكى تجعل نفسها أكثر جاذبية كشريك فى تحالفات عالمية، مثل التحالف مع الخطوط الجوية الأمريكية، تزاملت الخطوط الجوية البريطانية - من خلال تحالفات وعمليات شراء - مع خطوط طيران إقليمية أضعف منها فى قارة أوروبا وكسبت محاور إضافية مثل مطار أورلى فى فرنسا الذى تستخدمه أيضاً الخطوط الجوية الأمريكية. وبطريقة مشابهة، سعت شركة فوجيستو Fujitsu لأن تكون شركات مثل أى سى إى ICL وأمدال Amdahl وسيمنس Siemens شركاء لها، وذلك بشكل جزئى لكى تحصل على "حصة سوقية ملموسة"، أى لكى تبني تكتلاً حاسماً وتصبح متنافسة مع شركة أى بى إى IBM. وفى الثمانينيات من القرن العشرين، كان وجود فوجيستو الواضح فى السوق تحت علامتها الخاصة قرابة عشر وجود أى بى إى، وبإدخال الشركاء معها، كان وجودها الفعلى فى السوق قرابة نصف حجم وجود أى بى إى. وكانت فوجيستو تتبع إستراتيجية تزامل واضحة، حيث الافتراض المبدئى هو "أعداء أعدائى هم أصدقاؤى".

يستدعى التسابق على المستقبل أيضاً وجود تكتل حاسم من نوع ما: القوة الدافعة التنافسية ومهارات الائتلاف المطلوبة لقيادة سباق لا يترك مكاناً إلا لعدد محدود جداً من الفائزين. هذه المسابقة التي يحصل الفائز فيها على كل شيء كثيراً ما يمكن عزوها إلى المعايير الفنية والآثار الشبكية التي تنبع منها^(٢). وبناء تجمع حاسم في الصناعة الخاصة بطرف ما بغرض إنشاء معيار فعلي، وجعل الائتلاف الذي يشترك فيه ذلك الطرف جذاباً للعملاء من خلال الوصول إلى "أطراف مكملة" (مقدمى سلع وخدمات مكملة تعزز من قيمة ما يعرضه المرء على عملائه) من الصناعات المجاورة ذات العلاقة، هما الوجهان الأساسيان للتحالفات في ذلك الوضع. ومثال على ذلك الموجة الحالية من تحالفات وسائل الإعلام - من كيرش - برتلزمان Kirch-Bertelsmann في ألمانيا إلى دريموركس - مايكروسوفت Dreamworks-Microsoft أو تلفزة هيو المباشرة Hughes's direct TV في الولايات المتحدة. وتحاول شركات رائدة في تلك الائتلافات الجديدة بناء مواقع عُقدية للسيطرة على الصدارة في صناعات يعاد تشكيلها في المستقبل^(٣).

وتتيح التحالفات أيضاً للشركات استخدام الموارد والإمكانات ذات التخصصات المتضافرة (ويعنى هذا تكوين القيمة استناداً إلى الامتزاج بينها واستخدامها كقوة متحدة) التي ليس من السهل جمعها بوسائل أخرى غير التحالفات^(٤). وهذا صحيح بصورة خاصة عندما تكون الموارد المستخدمة خاصة جداً بكل شريك وتتوقف على استمرار استقلاله ووجوده ككيان متكامل. ونضرب مثلاً سوف نناقشه بتفصيل أكثر فيما بعد وهو مثال الجمعية الوطنية لدراسة محركات الطائرات وبنائها SNECMA التي تملكها الحكومة الفرنسية وتقوم بتصنيع المحركات النفاثة والتي قدمت لشريكها الأمريكية جنرال إلكتريك General Electric كل من علاقتها المتميزة مع الحكومة الفرنسية (ومع اتحاد إيرباص Airbus) وخبرتها في مجال المحركات العسكرية، التي يمكن تطبيقها على المحركات النفاثة المدنية^(٥). وعلى افتراض أن من الممكن سياسياً قيام جنرال إلكتريك بشراء الشركة الفرنسية فهذه الصفقة ستحرمها من الميزتين، في حين أن إبرام عقد بسيط من أجل التطوير المشترك قد لا يقدم التزاماً كافياً من جانب جنرال إلكتريك. ومع شريكها الفرنسية المحنكة سياسياً، استطاعت شركة جنرال إلكتريك اختصار العملية الطويلة والشاقة الملتوية التي يمكن من خلالها أن تدخل شركة أجنبية في الدائرة الداخلية لصناعة قومية حساسة. بالطبع، من حيث الجوهر، يقدم لنا تحالف إيريديوم مثلاً آخر على تحالف متضافر التخصصات.

وقد تعمل التحالفات أيضاً كوسائل متميزة لتعلم مهارات جديدة وإدخالها فى صلب المؤسسة، وخاصة عندما تكون تلك المهارات جزءاً صميمياً، وضمنية، وجماعية ويحتاج تعلمها إلى "تدريب مشترك" مكثف. وفى مثل تلك الحالات، يعتبر كل من نقل التقنية بالطرق التقليدية واتفاقات التراخيص غير كافيين، كما أن التطوير المستقل سوف يكون بطيئاً وصعباً.

وهكذا تقوم التحالفات بتكوين القيمة بطرق مختلفة اعتماداً على الدوافع التى تعمل من أجلها. ويعرض الشكل (٢-١) نظرة شمولية للحاجات الضرورية المختلفة للسباقين على العالم وعلى المستقبل وإستراتيجيات التحالف التى تقوم الشركات من خلالها بالاستجابة لها.

ومن الطبيعى أن تلك المسارات المختلفة نحو تكوين القيمة تؤثر على الطرق التى يجب من خلالها تصميم التحالفات وإدارتها. وهى تستدعى أيضاً توقعات ومقاييس للأداء مختلفة. وهكذا تكون إحدى الخطوات الأولى الرئيسية عند إعداد تحالف محقق للقيمة هى فهم كيفية إنجاز هذه الأسس المنطقية المختلفة لأهداف التحالف، وأدائه وتكوين القيمة من خلاله.

تكوين القيمة من خلال التزامل:

يعمل التزامل على تحويل المنافسين الفعليين أو المحتملين وكذلك "الشركات المكملة" إلى شركاء. وفى السباق على العالم، التزامل هو وسيلة للوصول إلى التكتل الحاسم الذى تتطلبه المنافسة الفعالة. وفى السباقات المعتمدة على التقنية من أجل إيجاد أسواق جديدة، يدعم التزامل بناء مواقع عقدية قوية فى التحالفات الناشئة، وبصفة خاصة عندما تلعب المقاييس دوراً رئيسياً وتضيف مؤثرات الشبكات مزايا قوية للمتحرك الأول فى السوق.

بناء تكتل حاسم:

مع توسع المنافسة من النطاق القومى إلى الإقليمى بل وإلى العالمى، غالباً ما تتغير قواعد المعركة التنافسية ويظهر منافسون جدد. وعندما يحدث هذا، فإن التكتل الحاسم يعتبر مهماً للغاية. وتزودنا مسألة الاتصالات الأوروبية بمثال على هذا. وفى عام ١٩٩٧،

واجهت شركتا تليكوم الألمانية Deutsche Telekom وتليكوم فرنسا France Telecom - وهما شركتان من أكثر الشركات الأوروبية لتشغيل الاتصالات الوطنية تمسكاً بالتقاليد - باحتمال تحرر كامل لخدمات الاتصالات. كان كل منهما قلقاً بشأن مدى قوة المنافسين الكبار ومهارتهم التجارية وبصفة خاصة شركة تليكوم البريطانية British Telecom. فتليكوم البريطانية كانت ستتحدى الشركتين في أسواقهما المحلية (وقامت فعلاً بتعيين مئات من رجال التسويق والمبيعات في فرنسا). كما قامت أيضاً بتشكيل شبكة عنكبوتية من التحالفات في أجزاء أخرى من أوروبا وبتوحيد جهودها مع إم سى أى MCI، وهى إحدى الشركات الأمريكية الرئيسية فى الاتصالات الخارجية والدولية. كما تعرضت شركتا تليكوم الألمانية وتليكوم فرنسا لتهديد من قبل شركة إيه تى أند تى AT&T رائدة الاتصالات الأمريكية والتي كانت تقوم ببناء شبكتها الخاصة من التحالفات مع شركات وطنية فى دول أوربية أصغر.

وفى مواجهة تلك التطورات، دخلت شركتا تليكوم الألمانية وتليكوم فرنسا فى تحالف صمم من أجل توحيد بعض الخدمات المتخصصة وتجنب المزاومة بينهما ومواجهة شركة تليكوم البريطانية. وأعطى هذا التحالف الشركتين تكتلاً حاسماً فى قارة أوروبا مما حسن كلاً من قدرات التنافس وقوة التفاوض فى تحالفات تالية. وقد استطاعتا معاً كسب حصة مشتركة قدرها (٢٠) بالمائة فى شركة سبرينت - Sprint ثالث كبرى الشركات التى تقدم خدمة الاتصالات الخارجية والدولية فى الولايات المتحدة - وهذا مما منحها المقدرة على اختراق أمريكا الشمالية والأسواق الأخرى التى توسعت سبرينت فيها. وأعطت تلك التحالفات المشتركة الأمل للشركتين فى تثبيت قواعدهما المحلية ومنحهما امتداداً عالمياً.

بناء مواقع عقدية:

إلى جانب بناء تكتل حاسم فى سوق ما من الأسواق، يمكن للتحالفات أيضاً مساعدة الشركة فى أن تصبح "عقدة" فى شبكة، وهذا مركز يمكنها من قيادة التطور فى الصناعات الجديدة وساحات التنافس والفوز بنصيب الأسد من الأرباح. وهذا يتحدى الشركات للسعى إلى التحالف مع شركات مكملية وأيضاً مع شركات منافسة بغرض تحقيق الأهداف التالية:

١- استغلال فرص جديدة وجمع مجموعة من الموارد المختلفة أوسع مما يمكن أن تملكه شركة واحدة بمفردها.

٢- التزامل مع المنافسين والشركات المكملة غير المرتبطين بجهة أخرى وإدخالهم معسكر الشركة، وذلك أحياناً بسبب إمكانية إسهامهم بـموارد قيمة متضافرة التخصص ومميّزة، وأحياناً لمنعهم من الانخراط في تحالف منافس^(١).

٣- بناء قيادة سوقية بسرعة، فالسابق تكون له أكبر قدر من الأهمية عندما تكون المزايا التي يجنيها المتحركون الأوائل في السوق كبيرة (في الغالب لأن متطلبات التوافق التقني - ما يطلق عليه الاقتصاديون العوامل الخارجية للشبكة - لا تترك سوى مساحة محدودة للحلول الجديدة غير المتوافقة بعد تثبيت موقع الحل الأول في السوق).

يجعل التزامل الشركاء الذين يتمتعون بجاذبية محتملة بعيدين عن متناول التحالفات المنافسة. ويؤدي هذا إلى حدوث سباق للفوز بالسيطرة على الموارد المختلفة الحساسة المميّزة التي تمنح ميزة تنافسية خارجياً وقوة تفاوضية داخلياً في إطار التحالف.

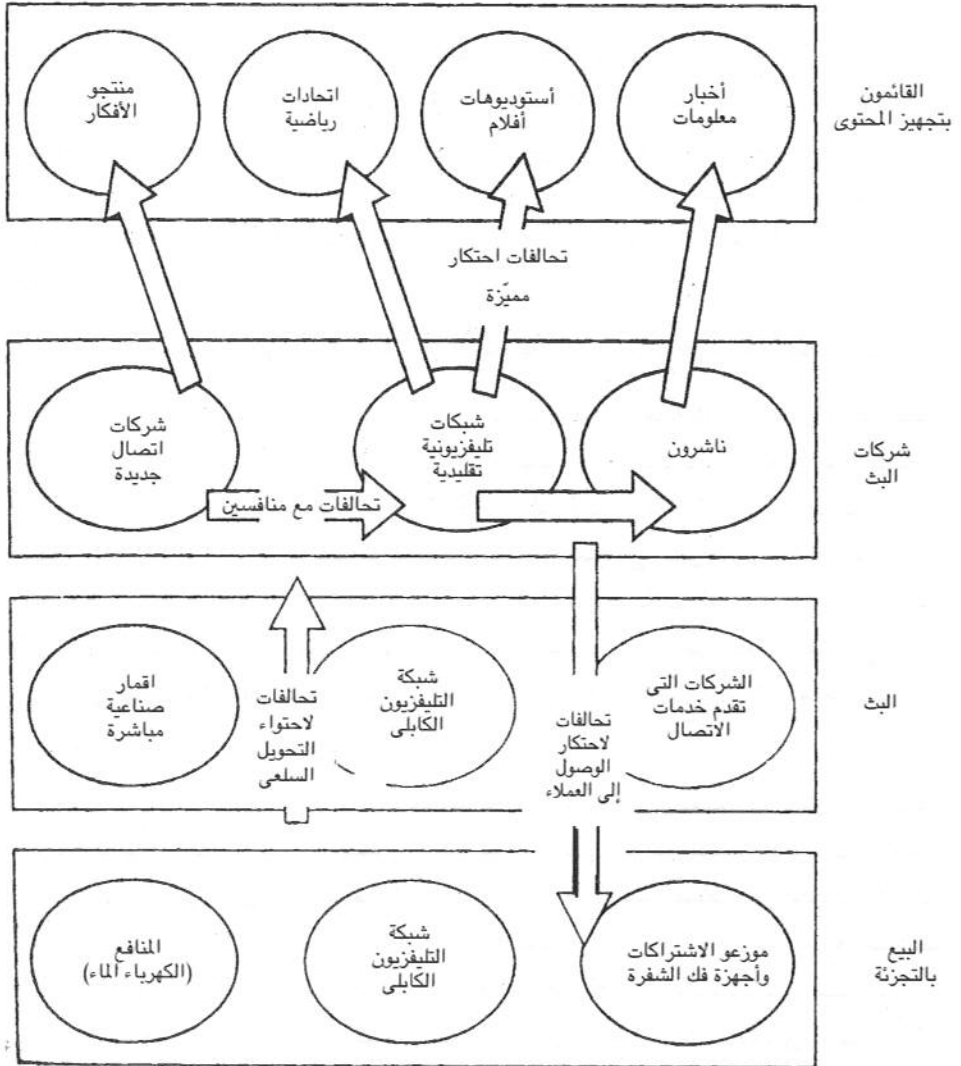
ربما لا يوجد مجال أفضل من التطور في البث الرقمي، كانت فيه الجهود لكسب مواقع عُقدية من خلال التزامل مع المنافسين والشركات المكملة واضحة إلى هذا الحد. ولنأخذ على سبيل المثال التلفزيون الرقمي في أوروبا. ففي سباق شركات البث لإنشاء نظامها الرقمي الخاص بها، تحالفت مع مزودي محتويات البث، وهم في العادة الذين يملكون حقوق المواد المتوافرة من أفلام وأحداث متلفزة، مثل الأحداث الرياضية التي يشهدها جمهور كبير من المشاهدين. والوصول إلى تلك المواد أتاح لشركات البث أن تميز أنفسها عن منافسيها. وأعضاء الائتلافات التي أخفقت في الوصول إلى محتويات فريدة وذات شعبية، كثيراً ما كانوا يسرعون في تغيير ولائهم. لقد انهارت تلك الائتلافات واحتل أعضاؤها مقاعد خلفية في ائتلافات أخرى. وتحالفت شركات البث أيضاً مع شركات مسيطرة على قنوات التوزيع وبصفة خاصة شركات التلفزيون الكابلي وبعض تجار التجزئة الرئيسيين، وكل ذلك بغرض تحقيق الوصول بسرعة إلى سوق كبيرة. وبصياغة أخرى، قامت شركات البث بالمبادرة لتقديم التلفزيون الرقمي. وفي ضوء وعيها لمؤثرات البث الخارجية، حاولت كل شركة أن تجعل نفسها جذابة للمستهلكين بسرعة من خلال الدخول في تحالفات (ممثلة على شكل أسهم رأسية في الشكل ٢-٢) مع مزودي محتويات البث، لتمييز عروضها من البرامج عن برامج المنافسين، وكذلك مع موزعين حاليين والشركات القائمة بتوفير الخدمات لاكتساب الوصول الفوري إلى منازل المستهلكين (ماعدا خدمات البث المباشر بالأقمار الصناعية التي تقوم أحياناً بالترويج لخدماتها وتوزيع

الأدوات - الهوائى وأجهزة فك الشفرة - مباشرة). وفى قيامها بذلك، تسابقت شركات البث على المواقع فى مباراة شطرنج معقدة شملت أوروبا بأسرها ومنعت الدخول المحتمل لأنواع أخرى من شركات الاتصال، مثل ناشرى المطبوعات التقليديين أو مالكي محتويات البرامج (على الرغم من أن واحداً على الأقل من فرق كرة القدم البريطانية دخل ميدان البث). وأتاحت التحالفات "الرأسية" عبر قطاعات السوق ("الطبقات" فى الشكل ٢-٢) لبعض شركات البث، مثل كنال بلوس Canal+ ونيوزكوب Newscorp، أن تحتل موقعاً ريادياً فى التلفزيون الرقمى وتبعد المنافسين الجدد خارجاً. وعلى الرغم من أن الشكل المحدد لروابط التحالف يختلف من دولة إلى أخرى وهو دائم التطور، إلا أن الأنماط الأساسية متشابهة. ويوضح الشكل (٢-٢) منطق التفاعلات بين تزامل الشركات المتنافسة وتزامل الشركة المكمل بعضها بعضاً.

وتتفاوت السرعة التى يتم بها تشكيل شبكات التحالف - مثل التى تم توضيحها سابقاً - وبناء الائتلافات باختلاف طبيعة الفرصة. وتعتبر السرعة ذات أهمية قصوى عندما لا تترك المؤثرات الخارجية للشبكة المجال سوى لفائز واحد أو على الأكثر لعدد محدود من الفائزين. وهذه هى الحال فى التلفزيون الرقمى حيث إنه من غير المحتمل دخول المستهلكين فى اشتراكات متعددة وتزويد أنفسهم بأجهزة متعددة لفك الشفرة وغيرها من أجهزة الحصول على الإرسال. إن التسابق على المشتركين حاد جداً، واختيار الشركاء المناسبين يمكن أن يساعد. وتكاثر شركات المعلومات والترفيه المبني على أحد أنواع الشبكات أو نوع آخر، يفسر أسباب الاندفاع الذى نشهده من قبل شركات مجددة مثل كيرش Kirch ومردوك Murdoch وكنال بلوس Canal+ فى أوروبا وشركات مثل هيوز Hughes ومايكروسوفت Microsoft وتايم وارنر Time Warner فى أمريكا.

فى تلك المواقف، تكون المزايا التى يفوز بها المتحرك الأول قوية، شريطة أن يستغل المتحرك الأول الفرصة. ولتوضيح هذه النقطة، يمكن الرجوع إلى سباق تنافس كلاسيكى بين شركتى سونى Sony وماتسوشيتا Matsushita على أسواق مسجلات الفيديو فى أواخر السبعينيات من القرن العشرين. فقد أخفقت سونى فى الحصول على ميزة نتيجة موقعها كمتحرك أول، وهذا مما أتاح قيام ماتسوشيتا بالاستيلاء على الموقع الريادى فى هذه الصناعة. وتظهر هذه الحالة كيفية استخدام التحالفات لجعل شروط التنافس تخدم صالح طرف ما.

شكل (٢-٢)
أنماط تحالفات التزامل في البث التلفزيوني الرقمي



في منتصف السبعينيات، عند بداية توافر مسجلات الفيديو المستخدمة في المنازل، كانت الشركة القائدة في الصناعة هي سوني التي استخدمت مقياس البيتاماكس Betamax. وفي عام ١٩٧٦، قامت شركة جيه في سي JVC، وهي مؤسسة فرعية ومملوكة جزئياً من قبل شركة ماتسوشيتا بتقديم مقياس في إتش إس VHS في منافسة مباشرة. وفي خلال عامين، احتلت شركة جيه في سي موقع القيادة في الصناعة الذي انتزعت من شركة سوني وثبتت في إتش إس في موضع المقياس المهيمن. أصبحت شركة جيه في سي الشركة العدة في صناعة مسجلات الفيديو. وفي الوقت نفسه، أفشلت دخول شركة فيليبس Philips ومقياسها، وأطلقت صناعة مسجلات الفيديو على مسار سريع النمو مما جعلها أكبر نجاح في الإلكترونيات الاستهلاكية في الثمانينيات. تحقق كل هذا من خلال منتج كان يعتبر بشكل عام أسوأ من الناحية التقنية.

كيف حققت جيه في سي هذا؟ يمكن معرفة معظم الإجابة من إستراتيجية التحالف لديها.

إن مسجلات الفيديو مثال لمنتج له مؤثرات خارجية شبكية هامة. فمن وجهة نظر المستهلكين، يعتمد قدر كبير من قيمة أجهزة مسجلات الفيديو على عدد المستهلكين الآخرين الذين يستخدمون نفس نوعية شريط الفيديو. وكلما زاد عدد الناس الذين يمتلكون أجهزة في إتش إس، تتوافر بدرجة أكبر أشرطة في إتش إس المباعة بالتجزئة. وكلما حصلت أشرطة في إتش إس على حصة أكبر في محلات الفيديو، فإن عدداً أقل وأقل من مستخدمي مسجلات الفيديو الجدد سوف يشتري أى شيء غير جهاز في إتش إس. وعلى الفور قام العديد من محلات الفيديو بالتوقف نهائياً عن الاحتفاظ بشرائط بيتاماكس وأصبحت في إتش إس قائدة بلا منازع.

تأثرت مثل تلك النتيجة بدرجة كبيرة بشبكة التحالف التي جمعتها في إتش إس معاً. فبدلاً من فرض تراخيص مقيدة ومكلفة - كما فعلت سوني مع بيتاماكس - جعلت جيه في سي مواصفات في إتش إس متاحة للجميع نظير أتعاب متواضعة للتراخيص وقامت بالترويج النشط لذلك المقياس. وسهل تثبيت مقياس في إتش إس من توزيع شرائط الفيديو المسجلة مسبقاً، وخاصة في سوق تأجير الفيديو. ووجود مقياس واحد مهيمن أتاح لمحلات الفيديو الاحتفاظ بتشكيلة أوسع من الأفلام والتسجيلات الأخرى (ونسخ أكثر من أى شريط) مما كان ممكناً في حالة وجود مقياسين غير متوافقين أو أكثر. ومن جانب آخر، أسهم تأجير الفيديو بدوره في الانطلاق السريع لسوق مسجلات الفيديو المنزلية.

وعلى الرغم من التقنية الأقل جودة نسبياً لدى جيه فى سى (ففى الوقت الذى تم فيه كسب المعركة الحاسمة كانت جودة صورة أشرطة بيتاماكس أفضل بدرجة طفيفة، كما أتاحَت مدة تسجيل أطول) نجحت فى التزامل مع شركات مثل تومسون Thomson فى أوروبا وآر سى إيه RCA فى أمريكا وكذلك احتلال موقع عُقدى فى الائتلاف الذى أنشأته. وتلك شركات كان من المحتمل لولا ذلك أن توحد جهودها مع منافسى جيه فى سى. وهذه الإستراتيجية فى التزامل والائتلاف الواسعين منحت ماتسوشيتا الشركة الأم لجيه فى سى ثلاث مزايا مميزة :

١- تمكنت ماتسوشيتا من السبق فى الاستيلاء على طاقات التوزيع. فقد جاءت شركات مثل تومسون وآر سى إيه بحصصها من السوق ونقاط قوة قنوات التوزيع لديها إلى معسكر فى إتش إس. عندئذ أمكن لشركة ماتسوشيتا تغذية خطوط التوزيع هذه من خلال تسريع الطاقة التصنيعية.

٢- شجع القبول الواسع لمقياس فى إتش إس على تنمية السوق بشكل أسرع.

٣- تمكنت شركة ماتسوشيتا من لعب المباراة التى برعت فيها من: تسريع إنتاج بالجملة للأجزاء الأساسية ولمنتجاتها كصانع أصلى للأدوات، وتخفيض التكلفة، وإغراق السوق بمنتجات موحدة المقاييس مرتفعة الجودة منخفضة التكلفة، وسبق المنافسين المتحركين ببطء. وعندما توجد مؤثرات خارجية شبكية، فإن التزامل من خلال إنشاء معايير موحدة يؤدى بشكل عام إلى تحقيق منافع عديدة محددة لأعضاء التحالفات الراححة: المزايا القوية التى تكون من نصيب المتحرك الأول، والقدرة على تحديد الأشياء التى ستكون أساساً فى تمييز المنتجات والأشياء التى لن تكون كذلك، والقدرة على التعريف الجماعى لمسارات التقنية مما يجعل درب الابتكار أكثر قابلية للتنبؤ به وأكثر خدمة لمصلحة شركاء التحالف.

ولا تؤدى تحالفات التزامل ، ومعها بناء التآلفات القوية والمواقع العُقدية، إلى تعزيز قيادة الشركة العُقدية فى مرحلة معينة فى سلسلة إضافة القيمة فحسب. بل إنها قد تؤدى أيضاً إلى تعزيز ربحية تلك المرحلة المعينة وتمكين الشركات النشطة فيها من الاستيلاء جماعياً على حصة أكبر من الهوامش الكلية فى سلسلة القيمة، بحيث تجذب شركاء فى هذه المرحلة وتضعف الشركات التى تشارك فى تحقيق قيمة كلية فى مراحل أخرى من السلسلة. ولمعرفة الظروف التى يمكن من خلالها استخدام التحالفات فى إعادة

توزيع الهوامش بين مراحل سلسلة القيمة، سنتناول باختصار وبسرعة ومرة أخرى تحالف باور بى سى Power PC.

عندما توحدت جهود شركات أبل Apple وأى بى إم IBM وموتورولا Motorola بغرض تطوير شريحة رقيقة حاسوبية جديدة متوافقة مع منتجات كل من إنتل Intel وموتورولا، فمن الواضح أنها أرادت زيادة المنافسة فى صناعة مشغلات الحاسوب الصغيرة بشكل يلحق الضرر بشركة إنتل ويخدم مصالح أبل وشريكتيها. وأرادت أيضاً زيادة المنافسة فى صناعة البرامج - مما يلحق الضرر بمايكروسوفت - من خلال توسيع السوق أمام برامج أبل (فهى تستخدم رقائق موتورولا). وبالنسبة لشركة أى بى إم، يمكن أن تؤدي المزاخمة فى صناعتى المشغلات الصغيرة والبرامج إلى منافسة أكبر فى اتجاه البداية، حيث تمارس شركتا مايكروسوفت وإنتل قوة سوقية كبيرة، وإلى إعادة توزيع بعض الهوامش الإجمالية لصناعة الحاسوبات الشخصية فى اتجاه تجارة المنتج النهائى. واجهت شركة أى بى إم فى ذلك المجال منافسة أكثر حدة مما تعرضت له مايكروسوفت أو إنتل، اللتان توافرت لهما حماية من حقوق الملكية الفكرية فى مشغلات الحاسب ونظم التشغيل، على التوالي، ووجود عناصر خارجية شبكية قوية بالنسبة لمايكروسوفت.

وأخيراً، يمكن للتزامل توجيه مسار المزاخمة: فيؤثر على نوع السباق الذى سوف يجرى وعلى تحديد من هو فى أفضل المواقع للفوز به. وللمعايير، كما ورد وصفها من قبل، تأثير هائل على المنافسة ونتائجها. فالتحالفات التى تضع معايير توجه المنافسة نحو مجالات أو منتجات معينة وربما تخرج بعض المنافسين عن طريق هجرتهم المفضل. وهى توجه الأسواق نحو نقاط قوة شركاء التحالف وبعيداً عن نقاط القوة الخاصة بالمنافسين، مما يجعل هجرة المنافسين إلى حلبات تنافس جديدة وأسواق جديدة أقل احتمالاً.

هناك بعض المسابقات التى يتم التبارى فيها على موضوع مسارات الهجرة هذا، ومن أمثلتها تليفزيون الوضوحية العالية high definition television. فمعارضة شركات الإليكترونيات الاستهلاكية الأوروبية لمقياس هاى فيجن- ميوز اليابانى "Hi-vision" MUSE فى عام ١٩٨٧ نبعت من عدم توافقه مع أنظمة إرسال التليفزيون السائدة.^(٧) فقد كان قبول مقياس ميوز مشجعاً على الإبدال السريع للأجهزة الموجودة بأجهزة تليفزيون الوضوحية العالية المصنوعة وفقاً للمواصفات اليابانية والتى تستند إلى القوة التصنيعية اليابانية. وكانت الشركات الأوروبية المشغولة فى ذلك الحين بمحاولة سد الثغرات الأساسية فى المهارات والإنتاجية والجودة فى تصنيع أجهزة التليفزيون ستصبح فى

موقف ضعيف للتنافس على هذه الموجة العارمة من الأعمال التجارية الجديدة. وأدى الإصرار الأوروبي على ضرورة التوائم بين مقاييس الإرسال المستخدمة و تليفزيون الوضوحية العالية إلى إضعاف الميزة اليابانية بضمان أن يكون إبدال الأساس الموجود لأجهزة استقبال التليفزيون بطيئاً.

كما كان للمواعة بالنسبة لمنافسى الشركات اليابانية ميزة جعل الحصول على البرامج (مكتبات الأفلام بصورة رئيسية) مسألة أقل أهمية، وبالتالي تحييد أثر الاستثمارات الضخمة لشركتى سونى Sony وماتسوشيتا Matsushita فى صناعة الأفلام الأمريكية. وأدى هذا إلى إخراج الموردين اليابانيين عن مسار هجرتهم المفضل إلى مسار يفضل منافسوه الغربيون.

وفى الخلاصة، فى الأنشطة التى تتصف بوجود عناصر خارجية شبكية عالية (وهذه صفة شائعة فى تقنيات المعلومات المتفاعلة)، فإن التحالفات التى تضع مقاييس، تؤثر على نمو السوق وتوجه مساره. وهذه التحالفات تكسب سباق المستقبل، وفى المسابقات التى يكسب الفائز فيها كل شىء هى الوحيدة التى تجتاز خط النهاية. والشركات التى تتمكن من بناء مراكز عقدية والمحافظة عليها فى تلك التحالفات يتاح لها أن تجنى منافع كبيرة وتكتسب نفوذاً يتجاوز بمراحل حجمها ومواردها. وقد تكون شركة جى فى سى للإليكترونيات الاستهلاكية بالأمس، وشركة مايكروسوفت للحاسوبات الشخصية اليوم أفضل من أتقن ذلك المدخل.

تكوين القيمة من خلال تضافر التخصصات:

تضافر التخصصات هو الأساس المنطقى الثانى الذى يفرض نفسه والذى يسيّر تكوين القيمة من خلال التحالف. فغالباً ما تحتاج الشركات التى تتسابق على العالم إلى شركاء محليين للوصول إلى الأسواق وإلى شركاء عالميين لى يكملوا مهاراتها. وكذلك فى السباق على المستقبل الذى تسيره التقنية، يجد الشركاء ذوو المهارات الخاصة قيمة فى جمع القوى واستغلال الفرص الجديدة التى تحتاج إلى سلسلة من المهارات أوسع مما يمتلكه شريك واحد بمفرده.

معرفة خفايا الأسواق الجديدة:

تسعى الشركات العالمية بحماس إلى الأسواق الجديدة، وبصفة خاصة في الصناعات التي تحتكرها قلة من الشركات مثل السيارات، حيث كثيراً ما تكون أسواقها في موطنها غالباً شبه مشبعة وبطيئة النمو. والتحالفات مع شركات محلية في أسواق ناشئة هي آلية مفضلة في هذا السعى. وكثيراً ما يكون هذا ضرورياً عندما يخضع الدخول إلى السوق لقيود من جانب الحكومة وعندما يجب على الشركات تأمين شريك محلي لتلم بخفايا هذه الأسواق. على سبيل المثال، في صناعة السيارات أغلقت الحكومة الصينية نافذة الفرص أمام الجميع ما عدا عدد محدود من المشروعات الكبيرة. وحتى في القطاعات السوقية الجديدة مثل السيارات المقلدة الصغيرة وسيارات السباق، قامت السلطات الصينية بحصر الدخول على مورد واحد هو شركة مرسيدس- بنز Mercedes-Benz التي تم تفضيلها على كرايسلر Chrysler وشركات أخرى على أساس ارتباطات سابقة مع الصين وإعلان الشركة عن استعدادها لنقل التقنيات والتخلي عن حقوق الملكية الفكرية. وفي صناعة المصاعد، تركت الصين نافذة لعدد محدود جداً من المشروعات المشتركة. وعلى الرغم من توسعة هذا العدد فيما بعد، إلا أن من دخل السوق أولاً، وهي شركات شندلر Schindler وأوتيس Otis وميتسوبيشي Mitsubishi احتفظ بتميز مقارنة بالشركات التي دخلت متأخرة.

والمنافسة على الوصول إلى أسواق حول العالم في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية أكثر شراسة حيث اقتصاديات الشبكات هائلة ولا تترك مجالاً إلا لعدد محدود من الشركات. وكما ذكر فيما سبق فقد سعت شركتا تليكوم الألمانية وتليكوم فرنسا للوصول إلى أسواق جديدة من خلال التحالف مع شركة سبرينت Sprint الأمريكية مع تدعيم مراكزها المحلية في الوقت نفسه. وفي الوقت نفسه في أمريكا اللاتينية، سارعت تليكوم فرنسا بالحصول على حصة في شركات ينتظر أن تكون رابحة تقوم بتشغيل أنظمة هاتفية في الأرجنتين والمكسيك، في حين قامت الشركة الأسبانية تليفونيكا Telefonica بالاستثمار في تشيلي والأرجنتين. وشركات بل Bell الإقليمية الأمريكية شريكة في العديد من تحالفات الاتصالات السلكية واللاسلكية في المجالات الاقتصادية المفتوحة حديثاً. ويوضح الجدول (٢-١) مدى التحالفات الأوروبية والأمريكية في خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية في الأرجنتين. والهيكل مشابه في تشيلي والمكسيك، وعدد متنام من الدول الأخرى.

لماذا تؤدي سباقات التنافس على الوصول إلى أسواق جديدة إلى اتباع إستراتيجية التحالف؟ في السباق نحو أسواق العالم، تجد الشركات أن مهاراتها مهما كان درجة تقدمها ليست كافية للتوسع السريع في أسواق جديدة وغير مألوقة. فعلى سبيل المثال في الاستيلاء على جزء من شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية الأرجنتين في التسعينيات من القرن العشرين، قامت تليكوم الفرنسية بالاعتماد على مساهمات شركات أخرى: إس تي إي تي STET الإيطالية (مجموعة الشركات المتنوعة في مجال خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية ومعداتاتها) للحصول على خبرة وكفاءات مكملة، وشركة جيه بي مورجان J.P.Morgan (وهي من أهم الشركات الدولية الدائمة في الأرجنتين) من أجل الهندسة المالية، ومجموعة بيريتز كومبانك Perez Companc Group (وهي إمبراطورية للأعمال التجارية الأرجنتينية المتنوعة) من أجل الحصول على خبرة طرف داخلي وكوسائل للمحافظة على وجه محلي موثوق به. ولم تكن تليكوم الفرنسية في عملها داخل موطنها تحتاج إلى القلق من أن تلك الإمكانيات غير متوافرة لها. ولكن بمجرد دخولها إلى الأرجنتين، استدعى الأمر اهتمامها بهذه الأمور. فالعولة تتطلب أن تكون مهارات جديدة ومهارات مكملة في متناول الشركة، والتحالفات تجعل اكتسابها بسرعة ممكناً.

وكثيراً ما تكون العلاقة حساسة بين الشريك الأجنبي الكبير والشريك المحلي الأكثر حنكة سياسية. وبشكل عام يتبع توازن المساهمات بين الشركاء المحليين والشركاء العالميين النموذج التالي: يسهم الشريك المحلي بمهارات المعرفة والإلمام بخفايا السوق المطلوبة لفتح السوق المحلية، ويقدم الشريك الأجنبي المهارات المتخصصة وموارد أخرى من أجل خدمة تلك السوق بكفاءة. ويتوقف التوازن بين الشركاء في المرحلة التالية على طبيعة المنتجات ذات العلاقة وخصائص السوق، وإلى حد ما خبرة الشركة العالمية وطموحات الشريك أو الشركاء المحليين. ومع قيام الشركة العالمية الأجنبية بزيادة خبرتها وثقتها الذاتية في البيئة المحلية، قد تنخفض حاجتها إلى الشريك المحلي. ولكن بمجرد التزام الشركة وقيامها باستثمار موارد، فإن شريكها المحلي وحلفاءه المحليين قد يمسون بها كرهينة. وهذا التطور أكثر وضوحاً في التحالفات بين شركات مصنعة عالمية وموزعين محليين، حيث في النهاية يستولى المصنعون على العديد من الموزعين أو يستبدلونهم بآخرين. على سبيل المثال، قامت شركة بي إم دبليو بإنشاء منافذ توزيع خاصة بها في اليابان وتخلت عن موزعها السابق. وتقوم شركات صنع السيارات اليابانية باتباع نفس الأسلوب في أوروبا.

جدول (١-٢)

تحالفات الاتصالات السلكية واللاسلكية والأمريكية والأوروبية في الأرجنتين (أمثلة مختارة)

القطاع	الشركاء الرئيسيون ونسب الملكية
اتصالات محلية: تليكوم Telecom (الشمالية)	- اتحاد نورتل (٦٠٪) NORTEL يتكون من إس تي إي تي بنسبة ٣٢,٥٪، تليكوم الفرنسية بنسبة ٣٢,٥٪، بيريتز كومبانك بنسبة ٢٥٪، جيه بي مورجان بنسبة ١٠٪؛ موظفو الاتصالات العامة (٤٠٪)
اتصالات محلية: TASA تاسا (الجنوبية)	اتحاد كوينتيل (٦٠٪) COINTEL يتكون من تليفونيكيا دي إسبانيا Telefonica de Espana بنسبة ١٠٪، سيتيكروب Citicorp بنسبة ٢٠٪، بانكو سنترال Banco Central بنسبة ١٢٪، إنفرسورا كاتاليناس Inversora Catalinas بنسبة ٨٪، سوسيداد كورسيال ديل بلاتا Sociedad Comercial del Plata بنسبة ٥٪، شركات أخرى بنسبة (٤٥٪)؛ موظفو الاتصالات والقطاع الحكومي (٤٠٪)
لاسلكية: موفيكوم MOVICOM	شركة بيلساوث Bellsouth بنسبة (٣١٪)، موتورولا Motorola بنسبة (٢٥٪)، بي جي إتش BGH ٢٠٪، إس أو سي إم إيه SOCMA بنسبة (١٦٪)، سيتيكروب (٨٪)
لاسلكية: سي تي أي CTI*	- شركة جي تي إي موبيل GTE Mobile بنسبة (٢٣٪)، إيه تي أند تي AT & T بنسبة (١٠٪)، تليفوني إس إيه Telephone SA بنسبة (٢٠٪)، جمعية التطوير الأمريكية تي سي دبليو TCW بنسبة (٥٪)، كومبانيا أوسترال دي إنفرسيونيز Compania Austral de Inversiones بنسبة (٢٠٪)، إنتيلسيل إس إيه Intelcel SA بنسبة (٢٠٪)

* بسبب تدوير الأرقام لا تساوى النسب في مجموعها ١٠٠٪

ومن جانب آخر، استخدم الشركاء المحليين التحالفات بغرض دفع أنفسهم إلى حلبات السباق والتنافس العالمى. ففي الستينات من القرن العشرين، على سبيل المثال، استخدمت العديد من الشركات اليابانية التحالفات مع شركاء أمريكيين وأوروبيين بغرض تعلم تقنيات ومهارات وإحراز فهم للأسواق الأجنبية. وفى حين نظر الشركاء الغربيين إلى تلك التحالفات على أنها مشروعات مشتركة تقليدية للدخول إلى الأسواق، فإن الشركات اليابانية اعتبرتتها كأحجار تخطو فوقها فى السباق على العالم. وقبل فترة أقرب، استخدمت شركة إيسر Acer التايوانية تحالفها مع شركة تكساس إنسترومنتس Tex-as Instruments الأمريكية لى تدفع بنفسها إلى السوق العالمية فى مجال الحاسوبات الشخصية ومؤخراً فى مجال الحاسوبات المحمولة باليد.

إيجاد فرص لمنتجات وخدمات جديدة:

إن العديد من الفرص، مثل نظام الاتصالات المعتمد على الأقمار الاصطناعية الذى يسعى إليه تحالف إيريديوم، أو نظام هيوز Hughes للبث التلفزيونى المباشر بالأقمار الاصطناعية، هى ببساطة فرص معقدة يصعب على شركة واحدة أن تعالجها بمفردها. فنطاق المهارات المطلوبة واسع جداً. ومن الطريف أن تلك الفرص تظهر الآن فى الوقت الذى تركز شركات كثيرة نشاطها فى نطاق ضيق وتفضل البقاء فى مواقعها. فقد أصبحت الشركات أكثر انتقائية بشأن ما تقوم به داخل الشركة، وتوجه تركيزاً أكبر نحو الحفاظ على كفاءاتها الأساسية وتنميتها. والإستراتيجيات المعتمدة على الكفاءة تدعم بدورها الحاجة إلى استكمال المهارات المعتمد على التحالف عند السعى نحو فرص جديدة. وحتى الصناعات التقليدية مثل السيارات تتطلب مدى من المهارات يزداد اتساعاً باستمرار، مع تزايد المحتوى الإلكتروني فيها مثلاً.

وفى الصناعات الأحدث، يتطلب تعقد المنتج نطاقاً أكبر من المهارة. لنأخذ على سبيل المثال الحاسوبات الشخصية. فى الأيام الأولى لظهورها، كان الحاسوب شاشة بالأبيض والأسود، ولوحة دارات مطبوعة بسيطة، ومشغل أساسى، ولوحة مفاتيح بسيطة. وعلى العكس من ذلك، تحتاج الحاسوبات المحمولة الآن إلى عرض ملون عالى الوضوح ذى تقنيات معقدة لشاشة مسطحة، ومحرك أقراص صلبة عالى الأداء، ومحرك أسطوانات مدمجة، وبطاريات عالية الطاقة، وتغليف رفيع المستوى، ومهارات تصغير. ولا يمكن لأية شركة أن تقوم بمفردها بإنتاج كل هذه المكونات الأساسية أو تقديم كل المهارات

الضرورية. فشركتا شارب Sharp وتوشيبا Toshiba هما الرائدتان فى شاشات العرض المسطحة (وسونى Sony) فى محركات الأقراص المصغرة، فى حين تقدم شركات أخرى تقنيات الأسطوانات المدمجة المصممة للقراءة فقط. وهذا التنوع فى التقنيات والمهارات يجعل من الضرورى أن تعمل الشركات معاً وكشركاء فى كثير من الأحيان. فحاسوب باور بوك Powerbook المحمول باليد والمساعد الرقمى الشخصى نيوتون Newton اللذان تنتجهما شركة أبل على سبيل المثال أجهدا إمكانات أبل فى التصغير، مما دفعها إلى السعى لمشاركة سونى وشارب.

وتجمع التحالفات شركاء من ذوى المهارات المكمل بعضها لبعض بغرض استغلال فرصة معينة (مثل الحاسوبات المحمولة باليد) والتي تمتد جذورها فى نطاق أوسع بكثير من الأنشطة: السلسلة الواسعة من حاسوبات أبل، وخبرة سونى فى تصغير الإليكترونيات الاستهلاكية ومهارة شارب فى الإليكترونيات المغلفة بشكل مكثف. وهكذا يقدم العديد من الشركاء كفاءات وقدرات إلى التحالف سبق تهيئها والعناية بها عبر سلسلة من الفرص أوسع من تلك التى يسعى الشكاء إليها معاً.

وتعتمد العديد من الفرص الجديدة فى التسابق على المستقبل على تقنيات "هجينة" تمزج عدة مجالات علمية معاً، ومثال ذلك الحاسبات البيولوجية التى تعتمد على التقنية الحيوية والإليكترونيات الضوئية والنظم البيولوجية الإليكترونية. وفى هذه الحالة، من المحتمل أن تكون المعرفة المتخصصة الأساسية موزعة عبر عدة شركات، ويكون عدم التأكد مرتفعاً، كما يصعب جداً صهر المهارات الضرورية. وإذا كان المزج بين مجالات علمية متنافرة فى تقنية واحدة قابلة للاستخدام هو أمر معقد من المرتبة الأولى، فالمزج بين تقنيات متعددة وتحقيق التكامل بينها على شكل منتجات هو تحدٍ من المرتبة الثانية.

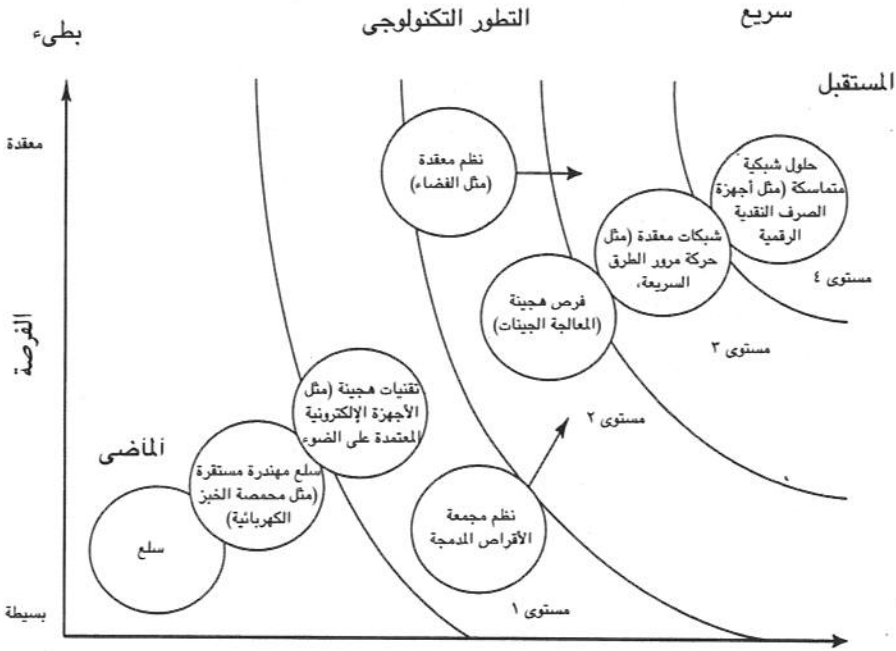
وينطوى العديد من الفرص السوقية الجديدة الأخرى على حلول نظامية معقدة - وهذا مستوى ثالث من التعقد. وتعتمد تلك الحلول على خدمة متكاملة وأنظمة ذات أساس شبكى تمزج بين الأجهزة والبرامج والخدمات، وذلك يستدعى تطويراً منسقاً لابتكارات يكمل بعضها بعضاً وتكاملاً ناجحاً للمتطلبات التقنية والسياسية والقانونية والمالية. ومن أمثلة ذلك نظم إدارة المرور على الطرق السريعة ونظم توجيه الأسفار كالتى سوف تطبقها شركة سيمنس Siemens فى أوروبا. فنظم سيمنس سوف تعتمد على معلومات مجمعة بواسطة سيارات مفردة ومرسلة ألياً إلى حاسوبات إدارة المرور، التى سوف تعود لترسل

نصائح إلى سائقى السيارات. وسوف تتطلب تلك النظم تعاون إدارات الطرق العامة وحكومات المدن وموردى معدات الاتصالات السلكية واللاسلكية (وهى فى هذه الحالة سيمنس وفيليبس Philips) ومصممى برامج وأجهزة تنظيم ترددات الراديو ومصنعى السيارات وموردى النظم السمعية فى السيارات.

ومثل العديد من الحلول المماثلة سوف تخضع هذه الحلول لعناصر خارجية شبكية عالية، وللمزايا التى يفوز بها المتحرك الأول فى السوق. وتتطلب تلك الآثار والمزايا أن تكون الحلول "صحيحة منذ المرة الأولى" إذ قد لا تتاح الفرصة لمرة لاحقة وللتعويض، وفى حالة عدم الحصول على حل صحيح قد يتم خلق نمو السوق وترك مجال لحل من "الجيل الثانى". وفى مثل تلك الأنواع من التحالفات، يعمل الائتلاف كحلبة التقاء ومنتدى للتحقق من الخيارات التقنية والهندسية، وهو يستنفر المعرفة والبصيرة المتوافرتين لكوكبة من اللاعبين لتخفيض عدم التأكد وضمان أخذ اهتماماتها وقيدوها فى الحسبان عند تصميم الحل. ومثل تلك التحالفات، تسعى فى الوقت نفسه نحو تحقيق أهداف التزامل الإستراتيجى (من خلال وضع شروط المنافسة فى سوق معينة، كما هو الحال فى حالة مسجلات الفيديو) وتكملة الموارد والمهارات (فى استغلال الفرصة ذاتها). وكما هو الحال فى تحالف إيريدיום، تتفاعل هذه الدوافع فى بناء مثل تلك التحالفات.

وتوضح التطورات التى قمنا بوصفها - وهى التقنيات الهجينة والمنتجات التى تجمع بين العديد من التقنيات وحلول النظم - السبب فى تسابق العديد من الشركات الآن على المستقبل مع شركاء فى تحالف. والزيادات فى إيقاع التغير التقنى وفى تعقد الفرص المتاحة، تجعل من التحالفات الاستجابة الطبيعية من قبل الشركات المفردة. والاتجاه الحالى لنفس هذه الشركات للتركيز على نطاق أضيق من القدرات والتقنيات، لا يفعل سوى أن يفاقم الحاجة إلى حلفاء ذوى إمكانيات. ويوضح الشكل (٢-٣) طبيعة التحدى الذى يفرضه التطور والسرعة فى التقنية.

الشكل (٣-٢) الفرص المتغيرة في التسابق على المستقبل



تكوين القيمة من خلال التعلم والتزود الداخلي بالمهارات:

مع تنافس الشركات في الأسواق العالمية، سرعان ما تظهر جوانب القصور في المهارات وسرعان ما تضعف: فالعولة تؤدي إلى جعل الشركات المحلية عرضة لمنافسين قد قاموا بتنمية المهارات وصقلها في أسواق بعيدة وذات مطالب أكثر. وعلى سبيل المثال، تعرضت شركات السيارات الأمريكية إلى نزيف حاد في بداية الثمانينات عندما غزت الصادرات اليابانية المتفوقة أسواقها المحلية. وكان لدى اليابانيين مهارات متفوقة في التصميم والتصنيع والتحكم بالجودة والإدارة، وكانت قيمة تلك المهارات ملموسة وظاهرة في المنتجات التي يقومون ببيعها. ولو لم تقم الشركات الأمريكية بسد فجوة المهارات، لكانت صناعة السيارات الأمريكية انعدمت.

وما لم يتم سد فجوات الثغرات سريعاً، فإنها يمكن أن تقضى على المنافسين الأضعف أو تضعفهم، وخاصة مع استمرار منافسيهم في بناء مهارات جديدة واستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية. وهكذا فإن سباقات التنافس هي أيضاً سباقات لتعلم مهارات جديدة وإدخالها في صلب الشركة.

وكثيراً ما تتجه الشركات نحو التحالفات للفوز في سباق التعلم. وكثيراً ما تكون تلك التحالفات أسرع وأكثر فعالية من المداخل البديلة للتعلم. فعلى سبيل المثال، يكثر أن يكون التطور الداخلي بطيئاً وغير مؤكد. وحتى التقنيات المشتراة في حاجة إلى وقت لتعلمها وربما يتم ربطها بمهارات أخرى خاصة بالشركة. والاستحواذ، وهو مدخل آخر لاكتساب المهارات، غالباً ما يكون مليئاً بمفاجآت غير سارة: فقد لا تنتقل القدرات إلى الشركة المستحوذة بسهولة، وقد يستقيل العاملون من نوى المهارات من الشركة المستحوذ عليها وينضمون إلى شركات منافسة^(٨)، وفي ضوء هذه المخاطر، كثيراً ما تكون التحالفات أفضل وسيلة تكتسب فيها الشركات بسرعة مهارات جديدة وتوظفها.

وتقدم تجارب شركات السيارات الأمريكية واليابانية توضيحاً جيداً للعلاقة بين السباق على العالم وتشكيل تحالفات التعلم والتزود الداخلي بالمهارات. ففي أواخر الأربعينيات - قبل أن يحدث أى أحد عن العولة بفترة طويلة - أدركت تويوتا ومنافساتها المحلية أنها إذا أرادت بناء صناعتها وتفادي المنافسة الأجنبية، فإن عليها أن تماثل إنتاجية الشركات الأمريكية بكميات أقل ورأس مال أقل وعدد أقل (ولكن أكثر استمراراً) من العمال. وأدركت أيضاً الحاجة إلى إعطاء صورة معاكسة عما عرف عن اليابان من صناعة رديئة.

لم يكن لدى شركات السيارات اليابانية خيار سوى أن تبتكر، وعلى مدى فترة من الزمن اكتشفت ما يطلق عليه الآن "التصنيع الشحيح". وبحلول السبعينيات، كانت التحسينات المستمرة في الإنتاجية والجودة قد حولتها إلى منافسات مرعبة لحكم الأقلية الأمريكية المتمركز في ديترويت.

واستجابة لتزايد حصة اليابان في السوق الأمريكية والجودة الواضحة لمنتجاتها، دخلت شركات السيارات الأمريكية الرئيسية الثلاث في تحالفات مع منافساتها اليابانية. تحركت فورد مبكراً في ١٩٧٦، وحصلت على موقع ملكية أقلية في شركة تويو كوجيو Toyo Kogyo ذات المشاكل المالية صانعة سيارات مازدا (والتي تصنع أيضاً في الوقت الراهن سيارات زيديوس Xedos) ومنح هذا الاستثمار شركة فورد منفذاً إلى تقنية العمليات

التي تستخدمها تويو كوجيو. وكانت تويو كوجيو على منحني تعلّم أكثر اندحاراً من منافساتها المحلية، وتخفّض تكلفة الوحدة المنتجة بشكل أسرع وعلى حجم أصغر نسبياً من منافساتها الأكبر منها. وكان مصنعها في هيروشيما في ذلك الوقت هو أكثر مصانع السيارات مرونة في اليابان، ومن أكثرها زيادة في الإنتاجية. وكان مصنعها في هامما Hama أكثر مصانع اليابان تركيزاً في نشاطه. وهكذا قدم التحالف لشركة فورد الفرصة للتعلم من سيدة المصانع المرنة وذات النشاط المركز.

ودخلت شركة جنرال موتورز General Motors - التي كان ارتباطها طويل الأجل مع إيسوزو Isuzu أعطاها نافذة على صناعة السيارات اليابانية - في تحالف هدفه أكثر تحديداً مع تويوتا في عام ١٩٨٤ واتفقت الشركتان معاً على تصنيع سيارات صغيرة في مصنع سابق لجنرال موتورز في كاليفورنيا، باستخدام أساليب تويوتا وإعادة تعيين عمال جنرال موتورز الذين سبق تسريحهم. وأدار المشروع الذى أطلق عليه اسم نُمى Nummi فريق من الشركتين. وأعطى مشروع نُمى فرصة لكل من المديرين والطاقم الفني في شركة جنرال موتورز الفرصة لتعلم أساليب التصنيع الشحيح من سيدتها التي أثبتت نفسها، وأيضاً اختبار تلك الأساليب على قوة العمل الأمريكية التقليدية.

ودخلت كرايسلر Chrysler في تحالف مع ميتسوبيشى موتورز. وفي البدء أتاح هذا الترتيب لكرايسلر سد فجوات المنتجات والمكونات واجتياز الأزمة المالية في أواخر الثمانينيات. وبالتالي تعلمت الشركة قدراً كبيراً بشأن إدارة الجودة وتطوير منتج متكامل. وفي التسعينات، اعتبر الكثيرون كرايسلر أكثر الشركات كفاءة في تطوير المنتجات في صناعة السيارات الأمريكية^(٩).

ومن الطبيعي أن الشركات اليابانية دخلت تلك التحالفات لأنها توقعت تحقيق منافع مكافئة. وقد أخذت تلك المنافع تتحقق. وأولى هذه الفوائد كانت فائدة في مجال العلاقات العامة. فقد اعتبرت الشركات اليابانية أنها تتخذ موقفاً متعاوناً تجاه الصناعة الأمريكية في وقت تزايدت فيه الضغوط المطالبة بالحماية. وحقيقة أن أداء العمال الأمريكيين في ظل الإدارة اليابانية كان مذهلاً، وبصفة خاصة في مصنع جنرال موتورز - تويوتا المشترك، حول اللوم بشأن مصاعب صناعة السيارات الأمريكية إلى إدارتها، مما زاد من إبعاد المشاعر المعادية لليابانيين. وفضلاً عن مزايا الصورة العامة هذه، أتاح التعاون مع المنافسين الأمريكيين لليابانيين رؤية عميقة لإستراتيجيات التنافس لدى شركائهم ومنافسيهم وكذلك منظوراً بشأن مدى سرعة تحسن إمكاناتهم.

وحقق الشركاء اليابانيين أيضاً مزايا فى مجال التكامل من حيث حجم الإنتاج والمهارات. فعلى سبيل المثال، زادت ميتسوبيشى إنتاجها من المكونات والأنظمة الرئيسية - مثل المحركات - والتي بيعت بكميات كبيرة لكرايسلر. وقد أسهمت شركة تويو كوجيو بتقنياتها ومهاراتها الهندسية فى شركة فورد، لكنها تعلمت أيضاً كيفية تطوير موديلات ومواصفات تناسب الأسواق الغربية بصورة أفضل. كما قدمت فورد أيضاً إلى شريكها اليابانية الدعم المالى بعد أن سبب فشل محرك تويو كوجيو الدورانى وقوعها فى مشاكل. وأخيراً، تعلم الشركاء اليابانيون كيفية تطبيق مبادئ الإنتاج والإدارة الخاصة بهم فى الولايات المتحدة. واستخدمت تويوتا، بصفة خاصة، تحالفها مع جنرال موتورز لتعلم كيفية التعامل مع أساليب العمالة الأمريكية. وقد أعطت هذه المعرفة أرباحاً كبيرة عندما قامت بفتح مصنعها الذى تملكه بالكامل فى الولايات المتحدة، حيث كان عليها مزج ممارساتها فى الإدارة العمالية الأمريكية مع نظام الإنتاج اليابانى.

وباختصار، كان العديد من المهارات إلى حد ما معزولاً جغرافياً، ونما استجابة لظروف محلية ملحة. والمنافسة العالمية تعرض العالم لأفضل المهارات المتاحة وتهدد الشركات التى لا تتبناها. والتحالفات وسيلة للارتباط بالقاعدة المعرفية للعالم بأسره.

ويزيد السباق على المستقبل من الحاجة إلى الحفاظ على القدرات الأساسية أو اكتسابها. ويدعو الهيكل الجديد للمنافسة الذى ينشئه ذلك السياق - الشركات المركزة، الفرص الواسعة - إلى التعاون. لكى تحافظ الشركات على نفسها فى جهود التعاون هذه، قد تكون لاتزال لديها رغبة فى التزود الداخلى بقدر كاف من القدرات أو الكفاءات الأساسية الحاسمة، وهى مسألة تعرضت لها موتورولا فى تحالف إيريدיום، كما ناقشنا من قبل. والتحالف مع شريك ذى قدرات عالية، يمكن أن يقدم مختبراً رائعاً للشركة المتلفة لكسب مهارات حاسمة. وعلاوة على ذلك، فالسرعة التى يجرى بها هذا السباق، تعنى أن الشركات قد تجد نفسها فجأة وبشكل غير متوقع خلف المنحنى المتعلق بالتقنيات الأساسية. فالتقنيات التى قد تبدو غير ذات صلة أو هامشية بالنسبة لصناعة ما اليوم، قد تصبح مهمة بشكل حيوى فى الغد. وبمجرد وقوع شركة ما خلف منحنى التقنية، يصعب عليها أن تلحق بالركب. ويمكن اعتبار التحالفات بمنزلة وسائل فعالة لتكملة المهارات الموجودة واكتساب مهارات جديدة بغرض العودة إلى حلبة السباق.

وتقدم تجربة سيمنس الألمانية مثلاً عن كيفية استخدام التحالفات لتعلم القدرات والتزود الداخلى بها فى مجال الإليكترونيات الصغيرة. فقد تخلفت سيمنس فى تقنية

الإلكترونيات الصغيرة، ولكنها أدركت بسرعة الأهمية الإستراتيجية المتنامية لها. كما أنها رأت خطر أن تصبح معتمدة في هذه التقنية على موردين هم أيضاً منافسون لها؛ لذا وجهت سيمنس في أوائل الثمانينيات جهداً طموحاً لكي تلحق بالشركات القائدة في مجال الإلكترونيات الصغيرة.

واستخدمت سيمنس سلاسل من التحالفات والمشاريع المشتركة (كان العديد منها تحت رعاية إسبريت ESPRIT ويوريكا EUREKA وهما برنامجا بحث تعاونيان ترعاهما حكومات أوروبية) بغرض اللحاق بالركب. وكان تعاونها الأول مع شركة توشيبا Toshiba في تقنية التصنيع. وأعقب ذلك عمل مشترك مع شركة فيليبس لتطوير ذاكرات الحاسوب العالية التركيز. وتلا ذلك تحالف أوسع مع شركاء أوروبيين آخرين (مبادرة بنى السليكون الأوروبية المشتركة The Joint European Silicon Structures Initiative). وتبع ذلك جهود تعاونية أخرى مع أى بى إم IBM وتوشيبا (مرة ثانية) وموتورولا. وتم استخدام كل من التحالفات المتعاقبة كدرجة فى سلم التعلم، ولذلك فيما بين التحالف الأول والثانى مع توشيبا، كانت سيمنس قد حولت نفسها من مجرد أجير يتعلم الصنعة إلى شريك يكاد أن يكون نداً. وبحلول عام ١٩٩٥ أصبحت سيمنس من الشركات القائدة عالمياً فى الإلكترونيات الصغيرة.

وتؤكد حالة سيمنس حقيقة أنه فى جميع الحالات تقريباً يكون للتحالفات بعدان: أحدهما يتعلق بما يمكن أن يحققه الشركاء معاً، ويتعلق الثانى بما يمكن أن يكسبه الشركاء لأنفسهم. ولهذا تضيف التحالفات قيمة من خلال تحسين الموقف التنافسى للشركاء فيها ضد الآخرين، كما يحاول الشركاء استخلاص القيمة لأنفسهم من داخل التحالف. ويمكن التفكير فى العملية المزدوجة لتكوين القيمة واستخلاص القيمة من التحالفات وكأنه إعداد قالب حلوى ثم اقتسامه، حيث يسهم كل شريك بموارد ومهارات مختلفة (فيقوم واحد منهم بتقديم المكونات، ويقدم آخر الطريقة، وهكذا)، ثم عليه الاتفاق مع الآخرين على كيفية تقسيم المنتج المكتمل الصنع. العلاقات بين شركاء التحالف تشتمل على كل من التعاون والتنافس، وذلك بشكل منفصل تماماً عن قضايا التنافس فى السوق بين الشركاء. وهكذا يكون تحقيق المكسب من خلال التحالفات - إلى درجة ملحوظة - عبارة عن تحقيق مكسب داخل التحالفات التى ينضم المرء إليها.

وكون الشركة شريكاً جيداً، هى بالطبع، مسألة تنازلات متبادلة. فالشريك، إلى جانب سد ثغرات المهارات لديه، يجب أن يسهم بقدرات متميزة لديه إذا كان يتطلع للحفاظ على

نفوذه فى تحالف ما . وكما أوضحنا فى مثال تحالف إيريدיום، يصعب أن تتوقع موتورولا الحفاظ على قيادة التحالف إذا تخلت عن مسؤوليتها فى الإسهام بكل التقنيات الأساسية إلى لوكهيد Lockheed أو ريثيون Raytheon أو أى شركاء آخرين أقوىاء.

خلاصة:

سواء أكانت الشركات تتسابق على العالم أم على المستقبل، فإنه يمكن العثور عليها فى سعيها لتكوين القيمة من خلال التحالفات فى أحد ثلاثة أنشطة : التزامل مع شركات مزاحمة أو مكملة، وصهر وزيادة فعالية الموارد ذات التخصصات المشاركة، والتعلم والتزود الداخلى بالمهارات الحساسة.

ويمكن للشركات المتعولة استخدام التحالفات لبناء الكتلة الحاسمة المطلوبة لتحديد مواقع فى السوق والاحتفاظ بها. ويمكنها أيضاً أن تستخدم التحالفات بوصفها أدوات للوصول إلى أسواق جديدة وسد فجوات المهارات.

وتجد الشركات التى تسيرها التقنية مجموعة متوازنة من منافع تكوين القيمة. فبالنسبة لهذه الشركات، تمكنها التحالفات من بناء مواقع عقدية فى الائتلافات التى تحدد مستقبل التقنية. كما تفتح نفس التحالفات فرصاً جديدة للمنتجات والتطبيقات، كما أنها تبقى الشركات المتحالفة على الحد القاطع للمعرفة والمهارات.

الفصل الثالث

التفكير فى التحالف من أجل تكوين القيمة

ما الذى يعطى كل هذه الأهمية للفرقة بين التزامل وتضافر التخصصات والتزود الداخلى بالمهارات (التعلم) التى تم وصفها فى الفصل السابق. تتمثل الإجابة القصيرة فى أن التفكير فى التحالف وإدارته يجب أن يتما كلاهما وفقاً لمنطق تكوين القيمة فيه. وإذا لم يتم المحافظة على هذا الاتساق مع المنطق طوال مجرى التحالف، فإن من المؤكد حدوث خيبة أمل. وبناء عليه، فمنطق تكوين القيمة يجب أن يحدد جدول أعمال التحالف.

يوضح هذا الفصل الصلة بين الأسس المنطقية المختلفة لتكوين القيمة وجدول أعمال إدارة التحالف. ولقد لاحظنا أن التوقعات التى يحددها منطق تكوين القيمة من التحالف تسير ستة جوانب أساسية فى جدول أعمال الإدارة.

١- **تقويم مدى إسهام كل شريك فى التحالف:** يجب أن تسير توقعات تكوين القيمة تقويم إسهام كل شريك: ماذا يجلب كل شريك إلى التحالف ولماذا؟ إلى أية درجة من الوضوح يمكن إجراء التقويم سلفاً أو من خلال الاستعادة؟

٢- **الاتفاق على نطاق التحالف:** يجب أن تحدد توقعات تكوين القيمة أيضاً نطاق التحالف: ما الذى يجب إدخاله فى نطاق المهام التى يشترك الشركاء فى أدائها، وفى أى أسواق للمنتجات، وفى أى مجال تقنى وتشغليلى يجب أن يتم تقويم العواقب الاقتصادية والمالية للتحالف بالنسبة لكل شريك، وفى سياق أية أهداف ونوايا إستراتيجية.

٣- **الاتفاق على المهام البالغة الأهمية لنجاح التحالف:** يحدد منطق تكوين القيمة أيضاً المهام البالغة الأهمية لنجاح التحالف. وفى تحالفات التزامل، المفاوضات المبدئية وما يليها من تنسيق للأعمال الإستراتيجية بين الشركاء هى أكثر المهام حيوية، وفيما عدا تلك، قد لا يتطلب الأمر سوى القيام بالقليل من العمل المشترك. أما بالنسبة لتحالفات تضافر التخصصات، فإن تحديد المجالات المشتركة بين الشركاء وما يليه من مزج فعال وكفاء للمهارات هما أكثر المهام حيوية. والممارسة المشتركة للمهارات الجديدة (بالنسبة لشريك واحد على الأقل) هى عادة أكثر المهام حيوية فى تحالفات التعلم.

٤- **قياس النجاح:** يجب أيضاً تحديد تسجيل الحساب في ضوء توقعات تكوين القيمة. ويجب قياس تزايد قوة التنافس والنجاح في أداء المهام التي تتطلب تضافر التخصصات وفعالية التعلم بطرق مختلفة جداً، ولا يمكن قياس أى منها من خلال الأداء المالى القصير الأجل للتحالف.

٥- **تقدم التحالف ومدته:** إن منطق تكوين القيمة هو أقوى المؤشرات دلالة على مدة التحالف المحتملة. ومن المحتمل أن يختلف تماماً الجدول الزمنى لتكوين القيمة بالنسبة لتحالفات التزامل وتضافر التخصصات والتعلم.

٦- **نقاط التوتر:** قد تساعد توقعات تكوين القيمة أيضاً فى توقع مجالات التوتر. فالتوتر يميل إلى التراكم حول المجالات الرئيسية لتكوين القيمة.

تقويم الإسهامات:

من المحتمل أن درجة تكامل إسهامات الشركاء هى أخطر معيّنات تكوين القيمة. وهكذا يحتاج مخططو التحالف إلى تحديد الإسهامات التى يجب أن تُطلب من كل شريك. ففى حين يرتبط الإسهام الحقيقى بدرجة عالية بالظروف المحيطة، فإن منطق تكوين القيمة يجب أن يوجه عملية تقويم الإسهام المحتمل.

الإسهامات فى التزامل:

عندما يكون التزامل هو أساس تكوين القيمة، فإن المقدرة على تحويل توازن المنافسة لصالح الائتلاف وإتاحة المجال للأعضاء لكسب قوة تنافسية هما أكثر الإسهامات أهمية. ويوجد فى العادة عدة عوامل مساهمة فى القدرة التنافسية للتحالف. وفيما يلى بضعة أمثلة على ذلك.

فى المعركة ضد شركة سونى من أجل قيادة السوق الناشئ لمسجلات الفيديو، جلبت شركة جيه فى سى مقياساً جديداً ومنتجات جديدة والميزة اليابانية فى الصناعة إلى ائتلافها. وفى أوروبا كان الشركاء أقوىاء بدرجة كافية ليؤمنوا للتحالف منفذاً إلى السوق، ولكنهم أضعف من أن ينجزوا العمل المطلوب بمفردهم. وهكذا، تجنبت جيه فى سى شركة فيليبس فى وقت تزاملت فيه مع منافسى تلك الشركة الأوروبيين الأضعف منها، ولكنهم ليسوا شديدي الصغر، وهم شركات تومسون Thomson وثورن Thorn ونوكيا Nokia

وشركات أخرى. وفي حين كانت كل شركة منها ضعيفة نسبياً، إلا أنها جماعياً وفرت منفذاً واسع المدى إلى الأسواق الأوروبية وقدرة على الضغط كل منها على حكومتها والضغط على الاتحاد الأوروبي. واتبعت شركة فوجيستو Fujitsu مدخلاً متماثلاً في تزامنها مع شركات أى سى إل ICL ونوكيا وأمدال Amdahl وشركات أخرى مصنعة لأجهزة الحاسوب الكبيرة الحجم ضد شركة أى بى إم^(١).

إن استخدام اسم شركة أخرى وسمعتها قد يساعد شركات جديدة ضعيفة وغير معروفة على بناء مواقع قوية. فعلى سبيل المثال، شركة بيكس بك Pix Tech، وهى شركة فرنسية جديدة وغير معروفة نسبياً تطور شاشات عرض إشعاعية، وهى تقنية غير مجربة لعرض لوحات مسطحة، وجدت أن الدخول المبكر فى تحالف بحوث وتطوير مع شركة تكساس إنسترومنتس Texas Instruments ضرورياً لبناء مصداقية لدى المستثمرين وشركاء التقنية فى مراحل لاحقة. وعلى الرغم من أن تحالفها مع شركة تكساس إنسترومنتس قد توقف منذ فترة، إلا أن لديها الآن تحالفات بحوث وتطوير مع موتورولا وريثيون وفوتابا Fu-tab، وكذلك تحالف تصنيع مع شركة الإلكترونيات المصغرة المتحدة - United Microelectronics فى تايوان^(٢).

ومن المثير للاهتمام، أنه بعد ما يقرب من عشرين عاماً من معركة مسجلات الفيديو بين جيه فى سى وسونى كسب ائتلاف توشيبا وتايم وارنر Toshiba-Time Warner سباقاً مماثلاً فى مجال مقاييس أسطوانة الفيديو الرقمية. وفى قيامه بذلك، تفوق على نفس العدوين اللذين خسرا معركة مسجلات الفيديو وهما سونى وفيليبس^(٣). فقد واجه كل المتنافسين فى مسابقة أسطوانة الفيديو ضغوطاً قوية لتبنى مقاييس موحدة. وحين يحدث ذلك، من المرجح أن يكتسب البعض قوة أكبر من الآخرين وذلك اعتماداً على المقاييس التى يتم تبنيها فى النهاية. لكن ما هو وجه الاختلاف هذه المرة؟ لقد قدمت تقنية أسطوانة فيديو توشيبا وتايم وارنر عدداً من المزايا المتعلقة بالطاقة الاستيعابية والسعر بالمقارنة مع مدخل سونى وفيليبس، وكانت تلك المزايا مستمدة من تقنية الصوت وتقنية القرص المدمج المعد للقراءة فقط اللتين تفوقت الشركتان فيهما. لكن التقنية بمفردها لم تجعل تحالف توشيبا وتايم وارنر هو الفائز. فقد أسس مشروع أرضية مشتركة عبر سلسلة واسعة من المشاركين فى هذا الائتلاف.

فى ضوء معرفة رغبة هوليوود فى التأثير فى معايير التوزيع المنزلى للصور الرقمية، قامت شركة تايم وارنر بتنظيم لجنة خاصة مكونة من سبعة أستوديوهات رئيسية لفحص التقنيات المحتملة والتعبير بوضوح عن رغباتها، التى توافقت بشكل جيد إلى حد ما - وليس هذا بغريب - مع إمكانيات منتج توشيبا. وفى الوقت نفسه عملت فيليبس وسونى فى عزلة نسبية، ولم تحصل على معلومات سوى من أستوديوهين تمتلكانها، وهما كولومبيا Columbia وبوليغرام Polygram، ولكنها لم تبذل دعماً أوسع من صناعة الأفلام. وقد حقق منتجها توافقاً أكبر مع التقنية الموجودة لتصنيع الاسطوانات المدمجة المعدة للقراءة فقط، وهى خاصية قدرها صانعو تلك الاسطوانات، وقدرتها شركتا فيليبس وسونى على وجه الخصوص، ولكن كانت ذات قيمة قليلة لدى الآخرين. وكذلك تزاملت توشيبا وتايم وارنر مع منافسين محتملين عندما قامت بدمج تقنيات بعض هؤلاء المنافسين مثل ماتسوشيتا Matsushita فى الحل الذى تبنته^(٤). كما أدخل صانعو الحاسوب فى الائتلاف، ومارسوا ضغوطاً قوية على الموردين لتبنى مقياس واحد. وفى حقيقة الأمر، شجع صانعو الحاسوب بقوة الائتلافين الناشئين على التفاوض للتوصل إلى مدخل موحد فى عام ١٩٩٥ وفى نهاية المطاف اقتنعت سونى نتيجة ضغوط الائتلافات فى صناعى الترفيه والحاسوب، ونتيجة استعداد توشيبا لإدخال تقنيات سونى وفيليبس الخاصة بمعالجة الإشارات وتصحيح الأخطاء، ونتيجة توافقها الرجعى مع الأقراص المدمجة السمعية والبصرية التى كانت الريادة فيها لسونى وفيليبس.

على الرغم من أن توشيبا وتايم وارنر ربحتا بوضوح من خلال إنشاء أرضية مشتركة وقاعدة دعم قوية عبر العديد من المجموعات، إلا أنه كان لديهما درجة كافية من الحكمة للتزامن مع أعضاء من ائتلاف منافس.

وسواء أكان الهدف الرئيسى هو التزامل مع منافسين أم عملاء أم شركات مكمل، فإن الإسهامات التى يسعى إلى تحقيقها المبادرون بالتزامن واحدة، وهى:

- ١- التزامل مع شركات منافسة قوية وهى مجتمعة بدرجة كافية لبناء ائتلاف ذى قيمة وناجح، لكنها أضعف من أن تتحدى بشكل جدى قيادة الشركة ذات المركز العُقدى.
- ٢- استخدام الائتلاف لمحاصرة المنافسين الرئيسيين الذين إما ألا يقبلوا الانضمام إلى الائتلاف وإما يحصلون على أكثر مما ينبغى من التنازلات أو المزايا ثمناً لانضمامهم^(٥).

٣- التزامل مع أفضل الشركات المكمل في تحالفات "بناء الأنظمة" من أجل زيادة القوة التنافسية وقوة التفاوض للتحالف مقارنة مع منافسيه. وقد يقدم هؤلاء الشركاء سلعاً مكمل (مثل المكونات)، أو يضيفون قوة في خطوات مكمل في عملية تكوين القيمة (مثل التوزيع)، أو يسيطرون على عناصر رئيسية مكمل للنظام (مثل الأحداث الرياضية وحقوق الأفلام بالنسبة للقائمين بالث التليفزيونى الرقمى). وتعطى التحالفات فى مرحلة معينة من سلسلة القيمة احتكاراً عالى القيمة لمنافسين معينين أو شركاء قد يستمرون فى التعرض للمنافسة فى مراحل أخرى. فعلى سبيل المثال، فى معركة سوق التليفزيون الرقمى الألمانى، فازت مجموعة كيرتش Kirch فى نهاية المطاف، وذلك إلى درجة كبيرة اعتماداً على سبقها فى الحصول على حقوق البث التليفزيونى للأفلام والبرامج الأخرى، وذلك مما جعلها فى موقع قيادى مقارنة بشركات البث الأخرى.

٤- تخفيض القوة التنافسية للاعبين المهيمنين على الصناعة مثلاً يحدث اليوم فى عدد من التحالفات ضد أى بى إم وضد إنتيل وضد مايكروسوفت.

الإسهامات فى تضافر التخصصات:

تؤدى تحالفات تضافر التخصصات إلى تكوين القيمة من خلال تجميع المهارات ، وبصفة أكثر عمومية، من خلال الموارد الخاصة بالملكية. وعندما يتم تحليل الإسهامات فى مثل هذا النوع من التحالف، يجب أن يسأل كل شريك فى التحالف: "ما الشئ الفريد الذى يجلبه شريكى المحتمل؟" هناك ثلاث جوانب للتفرد، وهى:

١- **الإسهامات الفريدة لا يمكن تبادلها بسهولة عبر الشركات.** فهى تفقد قيمتها إذا تم نقلها أو بيعها. وعلى سبيل المثال، العلاقات مع الحكومة هى إسهامات خاصة بالملكية لا يمكن بيعها لشركة أخرى، وبصفة خاصة لشركة أجنبية، كما أنها قد لا تبقى لدى بيع مشروع أعمال إلى مستثمر أجنبى. ومن هنا تأتى أهمية التحالفات مع شركاء محليين عندما تلعب العلاقات مع الحكومة المحلية دوراً أساسياً.

٢- **إسهامات فريدة لا يمكن استبدالها بسهولة.** واستمراراً لمثال العلاقات الحكومية، يعتبر الشريك المحلى ضرورة حتمية عند البيع فى بعض الأسواق التى تسيطر عليها الحكومة، ومثال ذلك نظم الدفاع. وفى بعض الحالات، قد لا يوجد سوى شريك واحد

مناسب. ولا يمكن تجنب الشراكة مع تلك الشركة، كما أنه لا يمكن استبدال تأييدها وموقفها الودى.

٣- إسهامات فريدة لا يمكن تطويرها بشكل مستقل أو تقليدها فى مدى زمنى معقول.
ومرة أخرى من الأمثلة الواضحة على ذلك نوع العلاقات والفهم المتوافر الذى يوفر معرفة بالأوضاع فى الأسواق المغلقة^(٦).

وبداية تحالف جنرال إلكتريك والجمعية الوطنية لدراسة محركات الطيران وبنائها (سنيكما) GE-SNECMA* فى السبعينيات من القرن العشرين مثال لشراكة تم فيها تكوين القيمة من خلال تضافر تخصصات عدد من الإسهامات الفريدة الخاصة بالملكية. فقد كانت شركة جنرال إلكتريك قد دخلت سوق المحركات النفاثة المدنية فى أواخر الستينيات - قبل تحالف سنيكما - بمحرك كبير (هو السى إف ٦ CF6) الذى استخدم فى نوعين من الطائرات النفاثة الأمريكية: دوجلاس دى سى ١٠ Douglas DC10 وبوينج Boeing ٧٤٧. ورغم ذلك بقيت برات وويتنى Pratt & Whitney الشركة الأمريكية الرائدة بلا منازع فى المحركات النفاثة المدنية، فى حين ظلت شركة رولز رويس Rolls-Royce، ذات المتاعب المالية، منافسة عالمية قوية.

لماذا اتجهت شركة جنرال إلكتريك إلى سنيكما؟ لقد لاحظت جنرال إلكتريك فرصة لبناء روابط وثيقة مع صانعى هياكل الطائرات الأوروبيين كوسيلة للالتفاف أولاً على هيمنة برات وويتنى فى أمريكا الشمالية وتحديدها فيما بعد، وأيضاً منع إنشاء تحالف أوروبى متمركز حول رولز رويس. فقد بدت شركة سنيكما ذات الشخصية الفرنسية القوية، بروابطها القوية مع شركة إيرباص Airbus وشركاء إيرباص الفرنسيين والألمان، فرصة لتطوير مركز قيادى فى أوروبا. ومن جانب آخر، سيكون محرك سى إف ٦ الذى تصنعه جنرال إلكتريك مناسباً لطائرة إيرباص إيه ٣٠٠ AirbusA 300 التى كانت آنذاك فى طور التطوير، كما كانت العديد من شركات خطوط الطيران الأوروبية عميلة للطرازين دى سى ١٠ وبوينج ٧٤٧ اللذين يمكن تزويدهما بمحركات من صنع جنرال إلكتريك أو منافستها الرئيسيتين. وكان بإمكان شركة سنيكما الاعتماد على تمويل الحكومة الفرنسية من أجل تطوير منتجاتها.

* Société nationale d'étude et de construction de moteurs d'aviation (المراجع)

وهكذا جلب كل من الشريكين أصولاً فريدة من حيث العلاقات إلى التحالف - أصولاً كانت جنورها متأصلة فى جنسيتى الشركتين وفى مركزيهما المتميزين مع حكومتى بلديهما^(٧). لكن التكامل تجاوز الدعم الحكومى. فمثلاً جلبت جنرال إلكتريك إلى شركة سنيكما بنية تحتية وخبرة فى بيع المحركات المدنية ودعمها وصيانتها على مستوى العالم، وهذا عنصر مهم فى ذلك المجال لا يمكن للشركاء تطويره إلا بتكلفة طائلة. وفضلاً عن ذلك، جلبت كل من الشركتين إلى التحالف مهارات فنية محددة: التطوير الأساسى للمحركات من جانب جنرال إلكتريك، وتطوير المروحة من جانب سنيكما.

وأخيراً، فإن التكلفة المرتفعة لتنفيذ محرك سى إف ٦ كانت ستجعل من الصعوبة البالغة بالنسبة لشركة جنرال إلكتريك أن تقوم بتطوير محركات متوسطة الحجم على نفقتها الخاصة. ورغم ذلك، اقتنعت شركة جنرال إلكتريك أن السبق فى تقديم مثل هذا المحرك قد يمنع المنافسين الآخرين من تطوير محرك مثله؛ مما يعطى جنرال إلكتريك نافذة إستراتيجية محدودة.

وباختصار فإنه لم يكن لدى جنرال إلكتريك شريك محتمل مناسب آخر فى أوروبا، وكانت تتزامل مع شركة صنع المحركات الأوروبية الوحيدة الممكن التزامل معها بخلاف شركة رولز رويس، منافستها العالمية. وعلى الرغم من أن شركة سنيكما نظرت إلى شركة برات وويتنى كبديل محتمل لشركة جنرال إلكتريك، إلا أنها أدركت أن مركز شركة برات وويتنى القيادى سوف يجعل التحالف الحقيقى صعباً. وهكذا بدا تحالف جنرال إلكتريك وسنيكما واعداً. فقد كانت المقدرة على إبدال الشريك الآخر بشريك جديد منخفضة لدى كلا الجانبين، وكانت كل شركة ستقدم للأخرى أصولاً مكملية فريدة. كما أن العلاقة التى يتمتع بها كل شريك مع حكومته المحلية زادت من دعم عدم إمكانية استبدال إسهاماتها. وبأسلوب آخر، إن تضافر التخصصات لم يتوافر فى هذه الحالة على وجه القصر، كما أنه لم يكن إلى حد كبير تضافراً بين مهارات ولكن بين علاقات الشركتين ومركزيهما.

وكانت عدم المقدرة على التقليد واضحة أيضاً. وعلى اعتبار أن جنرال إلكتريك شركة أمريكية، لم تكن تستطيع بمفردها أن تقوم بتنمية العلاقة الوثيقة التى تحتاج إلى العمل فى أوروبا. وكان أى مجهود من جانب سنيكما لدخول الأسواق المدنية بمفردها ومحاولة كسب المصداقية التى تتمتع بها جنرال إلكتريك مع كل من بوينج Boeing ومكدونيل دوغلاس McDonnell Douglas سيكون مجهوداً طويلاً وصعباً، وباهظاً وربما غير نذى جدوى.

وأخيراً، فلم تكن أصول الشريكتين قابلة للمقايضة. ولم تكن جنرال إلكتريك تستطيع شراء العلاقات الحكومية لشركة سنيكما، كما لم تكن سنيكما تستطيع شراء تقنية جنرال إلكتريك أو خبرتها في التعامل مع شركات الطيران وصانعي الطائرات الأمريكيين .

إن تحالف جنرال إلكتريك وسنيكما - الذي تمتع بنجاح كبير - يؤكد أهمية عدة نقاط أساسية. فقد كان تضافر التخصصات بين الشريكتين مرتفعاً جداً في العديد من الأبعاد واستوفى شروطنا الثلاثة للتفرد. وعلى نفس القدر من الأهمية، لوبقيت إسهامات الشريكتين منفصلة، لما كان من ضمان للنجاح في سباق كثير المتطلبات، وإذا اتحدت تلك الإسهامات، كانت هناك فرصة كبيرة للنجاح. ويجب أن يجتاز كل تحالف ناجح يقوم على تضافر التخصصات نفس اختبارات الإسهام بجانب فريد وتمكين الشركاء فيه من فرص جديدة.

لكن تضافر التخصصات له تكاليف، وهي تكاليف الالتزام. فتضافر التخصصات يقتضى التزامات لا عودة فيها، جاعلاً كل شريك رهينة للآخر مع تركيز كل طرف على تقديم إسهاماته الفريدة ويتحول إلى الاعتماد أكثر وأكثر على شريكه من أجل الحصول على الإسهامات الفريدة لديه^(٨). ومن الصعب تقدير الآثار المترتبة على مثل هذا الظرف مقدماً. ويوضح هذا سبب بدء العديد من التحالفات بمبادلة المعلومات كوسيلة لتخفيض عدم التأكد وبناء الثقة قبل الالتزام بتضافر التخصصات.

التعلم والتزود الداخلي بالمهارات:

عندما يكون التعلم وإدخال المهارات هدفين للتحالف، تكون معايير تقويم الإسهامات أوضح ما يمكن، إذ يحتاج الشركاء إلى تقديم مهارات ضمنية أو متأصلة قيمة - مهارات من الصعب شراؤها أو نقلها أو تعلمها إلا من خلال علاقة من نوع العلاقة بين رب الحرفة والأجير المتعلم. وقد تكون علاقة التحالف متوازنة بحيث يتعلم كل الشركاء بعضهم من بعض بنسب متساوية تقريباً، ويصبح كل شريك منهم أجيئاً متعلماً من الآخرين في جانب أو آخر من المهارات.

لكي يتم فهم كيفية تقدير كل طرف لإسهامات الآخر في تحالف التعلم المتبادل، من المفيد العودة إلى النوافع الكامنة وراء مجهودات كل شريك للتعلم والتزود الداخلي بالمهارات. لقد لاحظنا أن المجهودات المبذولة لتعلم مهارات الشريك مدفوعة ببضعة نوافع

رئيسية. أحد هذه الدوافع هو الفرصة لكسب فائدة التعلم عبر منظمة ما بأكملها، وليس فقط في التحالف وحده، كما كان الحال في وضع تحالف NUmMI الذي ورد وصفه في الفصل الثاني. ودافع آخر هو الخوف من الاعتماد على الشريك (أو الشركاء) في الحصول على المهارات الأساسية. فقد يؤدي هذا إلى تعريض أحد الشركاء إلى فقدان مهارات أساسية إذا قرر شريكه أو شركاؤه ترك التحالف، أو إلى تناقص العوائد من القيمة التي يحققها التحالف، إذا قرر شريكه أو شركاؤه استغلال ائكال الشركة عليهم، أو إلى تشعب للمصالح يؤدي إلى استحالة استمرار التعاون، ولكن مع ترك الطرف المعنى غير قادر على تحقيق مكسب من التحالف والاستمرار بمفرده. وينبع دافع مهم آخر لتعلم مهارات الشريك من رغبة أحد الطرفين في إعادة توازن التحالف بحيث يصبح لصالحه من خلال تقليل اعتماده على مساهمات الشريك.

وتحليل الطرق التي قد تؤثر بها تلك الدوافع المتعددة على حسابات تكوين القيمة لدى شريك ما يساعد المرء في فهم كيفية تقويم الشريك لمساهمات الآخرين، وخاصة فرص التعلم التي يقدمها التحالف.

وبدلاً من أن تكون علاقة التعلم متوازنة قد تكون علاقة من جانب واحد، فيقوم أحد الشريكين بدفع "رسوم التعلم" للطرف الآخر لقاء تمتعه بمزية كونه متعلماً لديه. ونلاحظ أن هذه سمة للعديد من التحالفات على الرغم من أنها نادراً ما تعطى صبغة رسمية. وفي مثل هذه الحالة، تكون مساهمة الشريك دالة "لسعر الصرف" بين التعلم والمنافع الاقتصادية (رسوم التعلم). وفي الحالات التي يعطى التبادل فيها طابعاً رسمياً بوضوح - عن طريق نقل التقنية واتفاقات الجعالة بين الشركاء، على سبيل المثال - نادراً ما يغطي هذا الطابع الرسمي النطاق الكامل لفرص التعلم. فمن الناحية الإستراتيجية، إذا كانت شركة ما على دراية جزئية فقط بتطلعات التعلم لدى شريكها، أو حين لا تكون على دراية بتاتاً، فلن تتقاضى سعراً مناسباً لفرص التعلم التي تقدمها. وبالتأكيد، تشعر العديد من الشركات الغربية الآن أنها وفرت التعلم لشركائها اليابانيين أو الكوريين بأسعار أساسية مخفضة.

قد تهدف العلاقة أيضاً إلى توسيع قاعدة المهارات لدى كل شريك من خلال البناء المشترك لمهارات جديدة بدلاً من تبادل مهارات موجودة من قبل. وقد كان هذا هو المنطق الصريح من وراء العديد من اتحادات البحوث والتطوير في أوروبا واليابان والولايات

المتحدة الأمريكية في مجالات الإليكترونيات الصغيرة وأشكال الطاقة الجديدة والرعاية الصحية. وغالباً ما يعتقد الشركاء في التحالفات الثنائية أيضاً، مثل تحالف إى دى إس EDS* وزيروكس Xerox في محاولتهما لتطوير "شركة الوثائق" (هو مفهوم في مجال الأعمال التجارية يحقق تكامل إدارة المعلومات في الشكل المطبوع ومن خلال الشبكات)، أن التحالف سيسرع تعلمهما المشترك. وفي حالات أخرى، تقوم شبكات من الشركات المنفردة بإخراج بعض قدراتها والمشاركة بها، كما هو الحال في حالة البنوك المحلية في الولايات المتحدة التي عهدت بالتطوير التقني لمعلوماتها إلى طرف ثالث، مثل إى دى إس أو أندرسن للاستشارات Andersen Consulting.

إن توافر المهارات الملائمة في المنظمة الشريكة أو في التحالف ووجود الحل المقبول من الطرفين لمسألة القيمة المقدرة هما شرطان ضروريان ولكنهما غير كافيين للتعلم والتزود الداخلي بالمعرفة. ومن المفارقات قد لا يكون متقن المهارات الملائمة لفترة طويلة هو أفضل معلم لها. فمسارات التعلم لديه ربما تكون دفنت في الماضي، وقد تكون مهاراته متأصلة إلى حد كبير في أمور يفهمها الجميع بصورة ضمنية، لدرجة أن شركاءه يجدونه معلماً رديئاً. والشركة التي اكتسبت مهاراتها في فترة أقرب، أو التي لاتزال في مرحلة أبكر من تطوير القدرات، ربما يكون من الأسهل التعلم منها وتقليدها.

تعتبر سرعة تعلم الشريك عنصراً آخر لتقويم المساهمات. وليس التعلم مجرد الفوز بالمهارات الحالية للشريك، ولكن مرافقته في عملية تعلمه. فعلى الشركات الباحثة عن مسار سريع إلى المستقبل أن ترتبط بشريك سريع التعلم. وقد حققت شركة فورد هذا بتحالفها مع شركة تويو كوجيو Toyo Kogyo. ولم تكن تلك الشركة أكثر شركات تصنيع السيارات اليابانية كفاءة، لكن معدل تحسين الإنتاجية لديها كان أسرع مما هو عليه لدى منافسيها اليابانيين. ولكن من المثير للاهتمام، أنه على الرغم من مزايا الإنتاجية لدى تويو كوجيو، فإنها لم تكن كبيرة بدرجة كافية تمكّنها من المنافسة بمفردها. وعبر سنوات تحالفها مع فورد، وبينما كانت فورد تتعلم من تويو كوجيو، أصبحت تويو كوجيو (التي هي الآن شركة مازدا Mazda) معتمدة على شريكها الأمريكي في التمويل وفي الوصول إلى الأسواق العالمية. وفي نهاية المطاف، يتفوق الطالب الجيد على مدرسه، وشركة مازدا اليوم أصبحت تدار وتعمل بصورة جوهرية من قبل فورد بوصفها شركة فرعية لها^(٩).

* Electronic Data Systems Corporation (شركة أنظمة البيانات الإلكترونية) (المراجع).

وبالإضافة إلى عوامل توافر المهارات وحدائتها ومعدل سرعة التحسن، فإن إمكانية الوصول إلى المهارات هو عامل أساسي آخر. إذ يجب أن يجعل التحالف التعلم ممكناً وسهلاً. فعلى سبيل المثال، استغلت شركة تومسون Thomson في تحالفها مع جيه في سى JVC في أوروبا حاجة جيه في سى إلى زيادة المحتوى المحلي للوصول إلى خبرة جيه في سى في الميكانيكا الصغيرة. ومن جانب آخر، عرضت شركة تومسون أيضاً قنوات التوزيع الخاصة بها في أوروبا كشيء تقاوض عليه ملزمة نفسها بطلبات كبيرة من المشروع المشترك فقط في مقابل نقل المعرفة الخاصة بتصنيع الأجزاء الميكانيكية في مسجلات الفيديو إلى تومسون.

قد يكون الاستحواذ طريقاً آخر للتعلم إذا ثبت أن شريكاً ما في التحالف لا يمكن الاعتماد عليه. فالاستحواذ أفضل من التحالف عندما يفتقر الشريك إلى التزام ثابت تجاه المشروع، أو لا يمكنه المحافظة على التزاماته. على سبيل المثال، في جهود شركة سامسونج Samsung لاكتساب قدرات جديدة، قامت بشراء مصانع وشركات كاملة وبتشغيلها محلياً. وفي النهاية، تم تفكيك بعض تلك المرافق وإعادة تجميعها في كوريا لتكون مصانع اختبارية. لكن قامت شركة سامسونج بشراء الشركات التي إما لم تشأ الدخول في شراكة معها أو لم تكن لديها القدرة على الاستمرار في التحالف.

مشاكل محيرة في التقدير:

على الرغم من أن تقدير إسهامات الشركاء في التزامات وتضامير التخصصات والتعلم والتزود الداخلي بالمهارات تعتبر سهلة من حيث المبدأ، فهي صعبة عملياً. وتتبع معظم صعوبات التقدير من خمس خصائص محددة لإسهامات الشريك. ونحن نطلق على هذه العناصر الخمسة اسم "المشاكل المحيرة في التقدير":

- ١- يجمع التحالف معاً أصولاً غير قابلة للتداول، يصعب تقديرها.
- ٢- يصعب تقويم الإسهام النسبي لكل شريك في نجاح التحالف حتى بصورة استرجاعية.
- ٣- معظم قيمة التحالف وتكاليفه تنشأ خارج العلاقة، مما يؤدي إلى صعوبة قيام الشركاء بضبط رصيد تكاليف ومكاسب كل شريك من الشركاء.
- ٤- قد تتغير القيمة النسبية لمساهمة كل شريك عبر الزمن بطرق يصعب توقعها والتعرف عليها.

٥- ربما لا يكون الشركاء متعاونين تماماً فى الإفصاح عن القيمة التى يبحثون عنها من التحالف.

وتؤدى كل مشكلة من هذه المشاكل المحيرة إلى إيجاد تحدٍّ من نوع خاص لتصميم التحالف وإدارته. فلنستكشف كلاً منها على نحو مفصل.

الأصول التى يصعب تقديرها: تتجمع الأصول التى يصعب تقديرها، مثل العلاقات والقدرات، من خلال التحالفات بالتحديد لأن الأشكال الأخرى للمزج والتبادل لا يمكنها أن تنجح. وفضلاً عن ذلك، يصعب تحديد قيمة الإسهامات عندما لا توجد مقاييس خارجية لمقارنة الأداء ولا أسواق خارجية وعندما تختلف أسس مهارات الشركاء وخبراتهم.

ومن المثير للاهتمام بقدر كاف أن شركتى جنرال إلكتريك وسنيكما اتفقتا بسهولة إلى حد ما على أن تكون حصة كل منهما فى العمل متساوية تقريباً. وقامتا بتحويل عدد محدود من المهام البسيطة من إحدهما إلى الأخرى إلى أن توصلتا إلى اقتناعهما أنهما توصلتا إلى المساواة. لكن أمل جنرال إلكتريك فى قيام شركة سنيكما "بتسليم" الإبرص مسألة ثقة، مثلما كان أمل سنيكما فى قيام جنرال إلكتريك بتأمين منفذ لها إلى شركات خطوط الطيران الأمريكية الرائدة. وبصياغة أخرى، استطاعت الشريكتان بسهولة نسبية الاتفاق على قيمة مهام كل منهما ولكن ليس على قيمة علاقاتهما.

وتواجه الشركات الغربية التى تذهب إلى الصين أو روسيا اليوم صعوبة مماثلة، حيث إنه من السهل عليها تقدير قيمة المهام التى يمكن أن يقوم بها شركاؤها ولكن من الصعب جداً تقدير قيمة العلاقات التى يسهم الشركاء بها. ولكن تلك العلاقات هى التى تجعل تحالفاتها ذات قيمة.

الإسهامات النسبية للشركاء فى النجاح: كثيراً ما يصعب الفصل بين القيمة المحققة نتيجة الشراكة والقيمة المحققة نتيجة عمل الشركاء بمفردهم. ومن غير الواضح ألبتة كيفية حل هذه المشكلة. وتكون المشكلة فى أشد حالاتها فى تطوير الفرص الجديدة، حيث تكون هناك أهمية لكل من التحالف والمجهودات الخاصة بالشركاء.

لنأخذ على سبيل المثال، تحالف شركتى ألزا Alza وسيبا - جايجى Ciba-Geigy لتطوير نظم مطورة لتقديم الدواء. كان منتج تى تى إس - نيترو TTS-nitro (وهى "لصقة" صممته شركة ألزا تنفذ فى الجلد وتستخدم لعلاج الخناق الصدرى) من أكثر المنتجات التى نتجت عن التحالف نجاحاً. لكن أى الشركتين كان يجب أن تعطى الفضل فى

نجاحه؟ وبأي قدر؟ لقد كان لدى شركة ألزا التقنية المتميزة. ومن جانب آخر، أسهمت سييا-جايجي بمقدرة تسويقية عالمية ملحوظة وقامت بتمويل الأبحاث والتطوير لدى ألزا لعدة سنوات. في ظل معرفة تلك الإسهامات، ما هي المكاسب التي ينبغي أن يجنيها كل شريك؟ الحل النموذجي هنا هو حصة من الأرباح تدفعها سييا - جايجي إلى ألزا، ولكن ما هو المستوى الذي ينبغي أن تكون عليه تلك الحصة؟ وهل ينبغي أن ينخفض معدل الحصة مع مرور الزمن بحيث يعكس دور شركة سييا-جايجي في النجاح المستمر للمنتج؟ وهل ينبغي أن يكون الانخفاض في معدل الحصة دالة على حجم المبيعات؟ هل ينبغي التوقف عن دفع الحصة بعد مرور عدد محدد من السنوات وبعد أن يصبح المنتج سلعة تجارية؟ أو على العكس، هل ينبغي أن تزداد الحصة بمجرد استرداد سييا-جايجي لما دفعته من استثمار؟

هذه الأسئلة التي طرحناها الآن مألوفة لدى كل من له علاقة بالمشاركة بالتقنيات وتبادلها. وفي حالة وجود تضافر اختصاصات تام من قبل الشركاء - أي أن إسهام طرف ما ليس له قيمة على الإطلاق إلا من خلال امتزاجها مع إسهام الطرف الآخر، ولا يمكن استبدال أي إسهام منهما ولو جزئياً - فسوف تنعدم معظم الصعوبة ويفترض أن يتمكن الشركاء من الاتفاق على المساواة في المنافع. ولا ينطبق هذا النمط المثالي إلا على عدد ضئيل جداً من التحالفات.

ويمكن أن تقدم الصياغات التعاقدية المعقدة حلاً متطورة لمشكلة التقدير، ولكنها لا تحل المشكلة تماماً. فليس هناك إجابة تحليلية مبسطة للمشكلة.

وإرجاء التقدير إلى حين القيام بتقويم استرجاعي من خلال عقود مشروطة لا يحل بالضرورة مشكلة التقدير وخاصة في وجه ما يتبقى من عدم تأكد، بل وحتى التباس حول أسباب النجاح.

أحد "الطول" إنشاء مشروع مشترك حدوده عريضة بقدر كاف بحيث تؤدي إلى تقليل حجم القضايا المتعلقة بتسعير التحويل إلى أصغر ما يمكن. فعلى سبيل المثال، وجدت شركتا فيليبس Philips ودوبونت DuPont صعوبة في الاتفاق على تسعير التحويل. فقد قامت شركة دوبونت بتصنيع منتجات الأشرطة المغناطيسية التي قامت فيليبس ببيعها تحت اسم علامتها التجارية. ولكي تتجنب الشركتان مشاكل تسعير التحويل، تم إنشاء مشروع مشترك يتولى شراء المواد الخام بأسعار السوق وبيع المنتجات النهائية مستخدماً الأسعار التجارية للمنافسين كنقطة مرجعية.

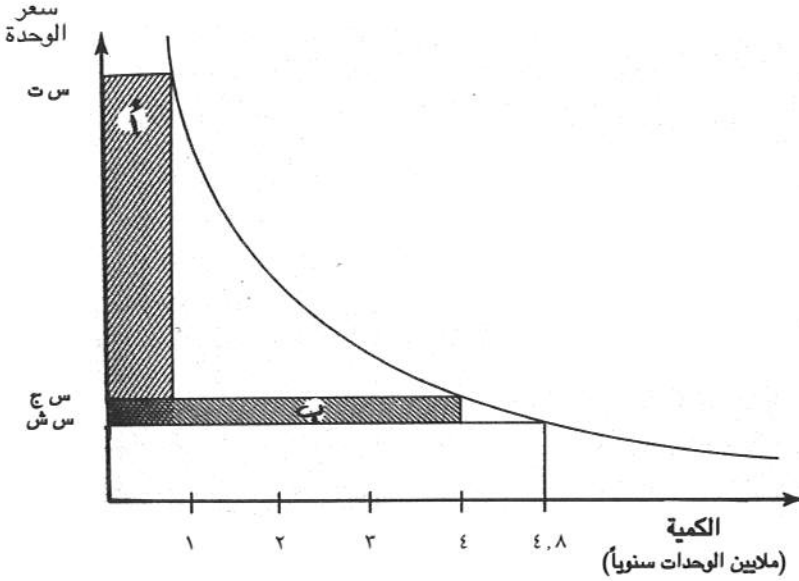
ويشير مدخل المشروع المشترك مسألتين رئيسيتين فيما يتعلق بالتقدير. أولاً: يجب معالجة مسألة التقدير منذ البداية، قبل أن تسمح عملية التعاون للشركاء بأن يقيسوا بشكل أفضل قيمة الإسهامات الخاصة بكل منهم. وثانياً: من المفضل استخدام صيغة المشروع المشترك عندما يقوم الشركاء بإنشاء كيان مستقل بذاته يجرى "تبادلاً" بسيطاً مع شركاته الأم. ومن الناحية المثالية يود المرء تخفيض أوجه الاعتماد المتبادل بين الأنشطة التي تُدخل في النطاق التشغيلي للتحالف وتلك التي تترك للمنظمات الأم. وعلى الرغم من إمكانية هذا الحل للمشروعات المشتركة المستقلة، إلا أنه لا معنى له في حالة العديد من التحالفات التي يعتمد تكوين القيمة فيها بدرجة كبيرة على استغلال أوجه الاعتماد المتبادل بين التحالف والشركات الأم (كثيراً ما يكون ذلك من خلال تجميع الكميات ومزج القدرات المحورية). وإذا لم يكن وضع حدود فاصلة بين أنشطة الشركاء وأنشطة الشركات الأم، فإن النص على إعادة تقويم دورية وإعادة تقدير المنافع والإسهامات، الماضية والمستقبلية، قد يساعد في حل هذه المشكلة المحيرة، حتى ولو بشكل غير كامل.

القيمة المحققة خارج التحالف: عندما تكون أوجه الاعتماد المتبادل قوية بين العمليات المشتركة والعمليات المؤداة بشكل مستقل، من المحتمل أن تكون قضايا التبادل التجاري بين الشركاء ومشروعهم المشترك شائكة. ويقدم لنا التحالف بين جيه في سى وتومسون مثلاً مفيداً. فإذا مكّن المشروع المشترك الأوروبي للشركتين جيه ٢ تى J2T شركة جيه في سى من أن تنتقل من إنتاج أو شراء ٤ ملايين مجموعة من المكونات في السنة إلى ٨, ٤ مليون وحدة، وإذا كان هناك وفورات حجم ملموسة في صنع المكونات أو شرائها، كيف ينبغي وضع سعر التحويل بين جيه في سى والمشروع المشترك؟ إننا نعرض القضية في الشكل البياني (١-٣). فبالدخول في تحالف مع شركة جيه في سى، تقوم تومسون بتوفير الفرق بين س ت (التي تمثل ما سوف تدفعه للوحدة الواحدة إذا كانت الكمية ٨٠٠,٠٠٠ وحدة) وس ش (التي تمثل السعر الذي يمكن أن تحققه الشراكة من خلال تجميع كميتي مشتريات جيه في سى وتومسون) مضروباً في الكمية التي كان يمكنها أن تشتريها بمفردها (المنطقة المظللة في الشكل).

وبمنطق مماثل، سوف توفر شركة جيه في سى مبلغاً أقل (س ج - س ش) ولكن بكمية أكبر بكثير من تومسون (٤ ملايين وحدة، مقدار الوفرة في السعر مضروباً في الكمية الممثل بالمنطقة المظللة ب). هل يعنى هذا أن سعر التحويل ينبغي تحديده لكى

شكل (٣-١)

وضع سعر التحويل في تحالف جيه في سى وتومسون



يتعادل (أ) و(ب)، بحيث يحصل كل شريك على نصيب متساو من القيمة المحققة من خلال تجميع المشتريات؟ أو هل ينبغي أن تتقاضى جيه في سى من مشروع جيه ٢ تى السعر (س ت) على أساس أن التصنيع المستقل السابق لشركة جيه في سى، وهو ٤ ملايين مسجلة فيديو سنوياً، لا ينبغي أن يعطى التحالف مكسباً غير متوقع لم يبذل أى شيء لتحقيقه؟ أو هل ينبغي أن تتناسب الوفورات الكلية مع الكميات التى تخص كل طرف (أى ٨٣,٣٣٪ إلى جيه في سى و ١٦,٦٧٪ إلى المشروع المشترك)؟ ومن الواضح أنه على الرغم من أن هذا الاقتراح الأخير خيار عادل من حيث المبدأ، إلا أن هناك مجالاً للتفاوض والنزاع فى تحديد سعر التحويل "العادل".

فى الواقع، تقاضت جيه في سى فى البداية سعراً من المشروع المشترك قريباً من (س ت). لكنها اقتصرت بتخفيض تدريجى لسعر التحويل هذا بعد حصول تومسون على عروض أسعار أقل بكثير من موردين آخرين لمكونات مماثلة (وكان بعض هذه المكونات من صنع متعاقدين من الباطن مع جيه في سى). وفى هذه الحالة بالذات، من الطبيعى ظهور

مصادر جديدة لمكونات أرخص مع مرور الزمن وفى ظل تزايد أعداد الشركات المصنعة لمسجلات الفيديو، وبالتالي التقليل من تميز إسهام جيه فى سى. وهذا التحول أو التغير انعكس أثره منطقياً على هبوط أسعار التحويل.

التغيرات فى القيمة النسبية للشركاء مع مرور الزمن: المشكلة المحيرة الرابعة هى تغير القيمة النسبية لإسهام كل شريك عبر الزمن. ويحدث هذا التغير بوسائل يصعب توقعها أو التعرف عليها. ومع حدوث تلك التغيرات، سوف يثير تسعير أى إسهام من حيث المبدأ مشاكل مماثلة للمشاكل التى يواجهها التحالف عند تحويل المكونات وربما تدفع الشركاء إلى اقتراح حلول غير عملية لكى تشمل المكونات على سبيل المثال. وعلى الرغم من أن هذا كان حلاً بالنسبة لشركة تومسون التى لم يكن لديها أساس كمى لتصنيع مسجلات الفيديو، إلا أنه لم يكن خياراً ممكناً لشركة جيه فى سى. فقد رأت الشركة اليابانية أنه ليس هناك ميزة فى الفصل بين كمية المكونات الخاصة بالمشروع المشترك جيه ٢ تى والكمية الخاصة بها، أو فى إتاحة المجال لتومسون للمشاركة فى إجمالى وفورات الحجم الخاصة بجيه فى سى، أو تصنيع المكونات فى أوروبا. ومن المحتمل أن الانخفاض المالى بالتوتر فى أسعار التحويل فى هذا التحالف، والذى حدث مع اكتساب شركة تومسون معلومات أفضل وتطويرها لخيارات توريد بديلة، لم يكن من الممكن تجنبه، حتى مع بعض التوسع فى حدود التحالف. فقد رأت جيه فى سى أن تخفيضات التكلفة فى اليابان والهوامش المرتفعة على صادرات مكوناتها إلى فرنسا هى جوانب أساسية فى تجارتها مع شركة تومسون.

القيمة الفعلية التى يسعى إليها الشركاء: قد لا يرى الشركاء دائماً أن من مصلحتهم التشارك فى توقعاتهم الكاملة الخاصة بتكوين القيمة، ويرجع ذلك جزئياً إلى اعتقادهم بأنه يمكنهم إعطاء صورة أقل من الواقع عن المنافع التى يحصلون عليها لشركائهم وخاصة عندما تنشأ تلك المنافع خارج نطاق التحالف. ورغم ذلك، فمن الواضح أن هناك مزايا فى حالة وجود شفافية عالية وبناء الثقة بين الشركاء.

معالجة المشاكل المحيرة الخاصة بتقدير القيمة:

على الرغم من أنه ليس من السهل حل هذه المشاكل المحيرة المتعلقة بتقدير القيمة، إلا أنه يمكن اتخاذ عدد قليل من الخطوات للحد من تأثيرها:

١- **التحديد الواضح لنطاق التحالف وشروط التبادل التجارى بين الشركاء.** يمكن تخفيض نزاعات تقدير القيمة من خلال إدخال أنشطة تثير اهتماماً مشتركاً فى التحالف ومن خلال إيجاد وعاء مشترك، مثل مشروع مشترك، لكى يحتويها. ويحد هذا أيضاً من الأثر المخرب الذى تحدثه البرامج الخفية للشركاء، وذلك بجعل التكاليف والمنافع الخاصة بالشركاء مرئية بشكل متبادل.

٢- **إنشاء كيان اقتصادى مستقل.** إن اتخاذ قرار بإنشاء مشروع مشترك بدلاً من الاعتماد على التبادلات التجارية التعاقدية تنقل الحاجة إلى حل بعض النزاعات الرئيسية الخاصة بالتقدير إلى بداية التعاون. ويعتبر هذا أمراً سهلاً حين تكون الاقتصاديات أكيدة جداً. وفى حالة وجود عدم تأكد شديد من هذه الاقتصاديات، يتطلب الحل المبكر للنزاعات عملاً يقوم على الثقة من جانب الشركاء.

٣- **البحث عن معايير مقارنة خارجية.** مثلما هو الحال فى العديد من الحالات الأخرى المعتمدة على التبادل، توفر نقاط المرجعية الخارجية معايير مستقلة لتقويم كل شريك للمساهمة التى تكون القيمة (مثلما اكتشفت تومسون من خلال البحث عن عروض أسعار لمكونات مسجلات الفيديو).

٤- **التخطيط لاتفاقات متكررة.** تتجنب الشركات الصعوبات المبدئية بعدم جعل اتخاذ القرارات مسألة بديهية، ولكنها يجب أن تعد نفسها للتعامل مع النزاعات على أساس مستمر. ومن الواضح أن مسألة معاودة التفاوض أكثر صعوبة عندما تتغير القيم النسبية لإسهامات الشركاء عبر الزمن بطرق يصعب قياسها أو حتى التعرف عليها. وبعبارة أخرى، للمشاكل المحيرة لتقدير القيمة التى ورد بحثها أعلاه بعد ديناميكي وغالباً لا يمكن حلها حلاً نهائياً. ويمكن أن تصبح تلك التغيرات مدمرة للعلاقات، بحيث تدخل الشركاء فى إعادة تفاوض بشأن أسعار التحويل متكررة بصورة دورية. وحدث مثل هذا الموقف فى حالة تحالف إيه تى أند تى AT & T وأوليفيتى Olivetti. وحين يستقر مناخ عدائى، يصبح من الصعب أو حتى من المستحيل التحرك نحو علاقة بناءة بصورة أكبر. وعلى العكس فقد أظهرت شركة زيروكس Xerox مقدرة عظيمة على التكيف لكى تعكس الدور المتنامى لتحالف فوجى - زيروكس Fuji-Xerox، وهو مشروعها المشترك مع شركة فوجى فى عملياتها الدولية.

والتحدى الإدارى الذى تثيره المشاكل المحيرة الخمس لتقدير القيمة هو الحاجة إلى تحديد "التبادل" الاقتصادي بين الشركاء فى وقت مبكر، عندما تكون المعلومات قليلة والتفاهم المتبادل ضعيفاً. ويمكن اختصار مسألة تقدير القيمة فى كثير من الأحيان إلى اختيار بين أى النزاعات يجب حلها مقدماً من خلال تصميم التحالف وأياً يتم التسليم به والتعامل معه لاحقاً عندما تتوافر معلومات أفضل. وسوف يعتمد هذا الاختيار، بالضرورة، على معلومات جزئية وفهم غير كامل لإسهامات كل شريك وفوائد التحالف. وقد يتغير أى من هذين الأمرين - الإسهامات أو المنافع - لدى عمل الشركاء معاً. فى ضوء قبول فكرة أن المعلومات الأفضل تؤدى إلى حكم أفضل، ينبغى أن يدرك الشركاء أن الاتفاقات المبدئية قد تحتاج إلى إعادة تفاوض.

وقد يكون هذا الإدراك أكثر التغيرات أهمية فى التفكير بين التعاون التقليدى والأنواع الجديدة من التحالفات. ولا ينبغى على الشركاء التشبث بصفقة متقدمة أو التظاهر بأنها مازال صالحة، أو القيام من جانب واحد باختيار تقليل التزاماتهم أو زيادتها. وبدلاً من ذلك، ينبغى عليهم قبول الحاجة إلى إعادة التفاوض اعتماداً على تقويم جديد أكثر دقة للإسهامات النسبية. وهكذا يمكن القول إن التحالف الصحى هو سلسلة من الصفقات الصغيرة التى تتم عبر الزمن، وهو ما سوف نتناوله بشكل أوسع فى الفصل السابع.

الاتفاق على نطاق التحالف:

لنطاق التحالف ثلاثة أبعاد وهى: مجالات الاهتمام والمنافع الصافية والعمليات المشتركة. وتحدد الاهتمامات النطاق الإستراتيجى لتحالف ما وعادة ما تشتمل على أوسع مجال له. وتدعم المنافع نطاقه الاقتصادى، وتتأنى بعض المنافع داخل نطاق التحالف ذاته (أرباح المشروع المشترك على سبيل المثال)، وتتأنى منافع أخرى بشكل مستقل لكل شريك. وتوفر الأنشطة المشتركة النطاق التشغيلى، والذى يكون عادة أضيق تعريف لمجال التحالف.

يساعدنا تحالف جنرال إلكتريك والجمعية الوطنية لدراسة محركات الطيران وبنائها (سينيكما) على رؤية الجوانب الملموسة من تلك الأبعاد الثلاثة. فالنطاق الإستراتيجى لهذا التحالف يشتمل على جميع أعمال الشركتين المتعلق بالمحرك النفاث، المدنى والعسكرى على حد سواء. ويتم تطوير المحركات المدنية والعسكرية فى المعامل نفسها وتصنع فى

المصانع نفسها، فسياسة المنتجات وخيارات هندسة المنتجات، وكذلك قرارات الاستثمار، لا يمكن اتخاذها لسوق واحدة بشكل مستقل عن السوق الأخرى. ويعتمد كل من مجال الأعمال المدنى والعسكرى على الكفاءات نفسها.

ويظهر **النطاق الاقتصادى** للتحالف من خلال الأنشطة التى نفذتها جنرال إلكتريك وسنيكما للتحالف وفى تأثير تلك الأنشطة على أداء كل شركة. وقد قام كل شريك بالتطوير والتصنيع والمبيعات والمساندة الميدانية والصيانة لمصلحة التحالف وربح كل شريك أو خسر شيئاً من المال من نصيبه من تلك الأنشطة. وفى أى تحالف، فى النهاية، ما يستحوذ على الأهمية فقط هو أداء الشركاء. وفى غياب المشروع المشترك، ليس هناك كيان حسابات قانونى آخر سوى الشركاء.

والنطاق التشغيلى لتحالف جنرال إلكتريك وسنيكما هو محصلة الأنشطة المؤداة داخل المشروع والأنشطة التى يؤديها أشخاص لديهم وظائف فى المناطق المتداخلة بين المشروع والشركتين الشريكتين.

ولنستعرض تفاصيل كل بعد من هذه الأبعاد المهمة للتحالف الإستراتيجى.

النطاق الإستراتيجى:

لنبقَ مع تحالف جنرال إلكتريك وسنيكما لمعرفة تأثير النطاق الإستراتيجى. على الرغم من بداية تعاون الشركتين على جبهة ضيقة - منتج واحد - فإنه سرعان ما وجدنا أن من الضرورى توسيع نطاق التعاون لى يشمل السلسلة الكاملة من المحركات المدنية. وكان توسيع النطاق هذا ضرورياً لمنع النزاعات بينهما^(١٠). كما أدى المدى الواسع للتعاون إلى طمأننة العملاء الذين لاحظوا أن المصلحة المشتركة للشريكين تمتد إلى سلسلة محركاتهما بأكملها.

وعندما يحتوى النطاق الإستراتيجى للشركاء على نزاعات غير محلولة، فإنهم قد يتعرضون لنتيجة أقل خدمة لمصالحهم. وقد قام اثنان من موردى النظم الصناعية الأمريكان (الذان لسوء الحظ ينبغي أن يبقيا مجهولى الأسماء) بتكوين ما يبدو أنه تحالف واعد. دعنا نفترض أنهما (س) و (ص). وقبل دخولهما فى التحالف، قام (س) بتكوين شراكة تغطى أوروبا مع منافس أوروبى لشركة (ص). ويدخل (ص) منافسات فى أوروبا بمفرده. فقد اقتصر تحالف (س) و (ص) على أمريكا الشمالية. وفى نهاية المطاف ولدت

حقيقة أنهما شريكان في قارة ولكنهما متنافسان في أخرى الشك وأصبح تحالفهما غير فعال. وعلى سبيل المثال، نظراً لأن (ص) يعمل بمفرده في أوروبا، فقد مانع في المشاركة بالمعلومات الفنية خوفاً من قيام (س) بتسريبها إلى شريكه الأوروبي وبالتالي إلحاق الضرر بالطرف (ص). وتوسيع النطاق الإستراتيجي للتحالف بحيث يشمل المصالح الأوروبية للشركاء، وهو حل لهذا النزاع واضح إلى حد ما، لم يكن ممكناً نظراً لوجود تحالف الطرف (س) مع شريكه الأوروبي من قبل. وكما هو متوقع كان التحالف بين الموردين الأمريكيين قصير الأجل.

ومن المهام المهمة لمديرى تحالفات تضافر التخصصات تخفيض النزاعات بين ما هو متضمن في النطاق الإستراتيجي للتحالف وما هو غير متضمن. وبالنسبة للشريكين اللذين وردت الإشارة إليهما في الفقرة السابقة، كان التحالف الأوروبي المنفصل للشركة (س) - هو نقطة الضعف في علاقتهما، وكان مصدراً لنزاع متأصل. ولم تتعرض شركتا جنرال إلكتريك وسنيكما لهذا النوع من النزاع، ويرجع ذلك جزئياً إلى طبيعة مجال الأعمال الذي عملت فيه كل منهما بشكل مستقل. فقد كان سوق المحرك النفاث الحربى أصغر وأكثر حماية، وكانت المنافسة فيه غير مباشرة، كما أن تحالف جنرال إلكتريك وسنيكما لم يتعرض لتهديد خطير من جراء بقاء الشركتين منفصلتين في المجال الحربى.

والقرارات المتعلقة بالنطاق الإستراتيجي أكثر ما تكون أهمية عندما تشكل الشركات العاملة في نفس مجال الأعمال تحالفاً معتمداً على تضافر التخصصات. فقد يؤدي عدم توافق أو فهم النطاقات الإستراتيجية للشركاء إلى صراعات لا يمكن تخطيها. وعلى العكس من ذلك، تجد الشركات التي تتعلم مهارات جديدة معاً أو فيما بينها صعوبة أقل بشأن النطاق الإستراتيجي، وبصفة خاصة إذا عملت على خدمة أسواق أو قطاعات مختلفة. وسيكون لكل شركة تطلعات إستراتيجية منفصلة لأسواقها وستتعلم من الأخرى. وهناك أيضاً احتمال أقل في أن يكون النطاق الإستراتيجي مصدراً للنزاع في تحالفات التزامل. فنظراً لأن النطاق الإستراتيجي هو الذي يسيّر التحالف، من الأرجح أن تمنع نزاعات النطاق الإستراتيجي التحالف من البدء.

النطاق الاقتصادي:

يعرف "النطاق الاقتصادي" بأنه سلسلة الأنشطة التي تأخذ مجراها داخل الشركات الشريكة لصالح التحالف. على سبيل المثال، كانت كل من شركتي النظم الصناعية

الأمريكيتين اللتين وردت الإشارة إليهما أعلاه تزودان تحالفهما التسويقي والتوزيعي بالمنتجات والنظم الفرعية. ومن الواضح أن المصانع التي تورد الشركتان منهما تلك المنتجات كانت جزءاً من النطاق الاقتصادي للتحالف، ولم يتأثر الأداء الفعلي لمصانع كل شريك بأحوال التحالف إلا جزئياً. وقد أدى هذا الوضع إلى الشك في تقاضى أسعار أكثر مما ينبغي، باعتبار أنه لم تكن هناك في العادة مشاركة في معلومات أداء المصنع. وقد حدث ترتيب مماثل لهذا بين جنرال إلكتريك وسنيكما، لكن إدارة التبادل التجارى عبر حدود موضوعة على نحو مماثل تمت بأسلوب مختلف تماماً. ففي حين ساومت شركات النظم على أسعار التحويل بشكل منتظم، اتفقت شركتا جنرال إلكتريك وسنيكما على ترتيب نهائى لحصص العمل، حيث يسهم كل طرف بقدر متساو وبدون تبادل أموال أو وضع أسعار تحويل. وقدرت كلتا الشركتين المصنعتين للمحركات حصة الأخرى من العمل - وكذلك من التكاليف - على أنها متساوية مع حصتها، وأعطى هذا لكل شركة الحق بالحصول على ٥٠٪ من إيرادات التحالف (مطروحاً منها التكاليف التي تحملها المشروع المشترك) بصرف النظر عما كانت عليه التكاليف الفعلية. ونتيجة لهذا، لم يعبأ أى من الطرفين بالأداء الاقتصادي الفعلى للآخر، كما كان لديه حافز قوى لتخفيض تكاليفه. وكان ترتيب مشاركة العمل والإيرادات هذا أقل تشجيعاً للنزاعات مقارنة بترتيب مشاركة الأرباح، باعتبار أنه قلل من مجالات المناقشة المستمرة للتكاليف والمنافع.

لا يمكن فهم اهتمامات أطراف التحالف ومواقفها بشكل تام إذا لم يؤخذ النطاق الاقتصادي للتحالف كاملاً في الحسبان. فقد تتأذى منافع من التحالف للشركاء بدرجة كبيرة خارج نطاقه التشغيلي - على سبيل المثال من خلال توريد المكونات، الذي يؤدي إلى نزاعات تقدير القيمة التي نوقشت أعلاه. ويصعب تجنب هذه التوترات خاصة عندما يكون التحالف عبارة عن استثمار في مشروع مشترك هو الاستثمار الوحيد بالنسبة لشريك ولكنه جزء متأصل بصورة عميقة من الأنشطة ذات العلاقة التي يقوم بها شريك الآخر. فالطرف الأول سيركز على الأداء المشترك في التحالف، في حين يركز الثاني على منافع خارج النطاق التحالف التشغيلي المشترك المرئى.

لنأخذ على سبيل المثال تحالف سيبا - كروننج Ciba-Corning. فى هذا التحالف التشخيصى الطبى، قامت شركة كروننج بتوريد جزء من المعدات (مكونات لآلات اختبار، وأنباب وأطباق اختبار زجاجية وما شابه)، وقامت شركة سيبا بتوريد كاشفات ومواد

كيميائية وبيولوجية أخرى. وكانت أنشطة المشروع المشترك أكثر مركزية بالنسبة لإستراتيجية سيبا وأولويات التعلم مما هي بالنسبة لشركة كروننج. وولدت تلك الأنشطة تدفقاً أكبر وأكثر ثباتاً وأعلى ربحاً من الإيرادات لشركة سيبا. بعد عدة سنوات، أدركت الشريكتان أن نطاقيهما الاقتصاديين مختلفان إلى درجة لا يمكن معها دعم التعاون المتواصل، وباعت كروننج حصتها في المشروع المشترك إلى سيبا-جايجي^(١١).

وإذا لم يكن من الممكن تخفيض أوجه الاعتماد المتبادل بين كل شريك والتحالف (وهي مهمة صعبة في أى حالة) فالتأكد من إدراك جميع الشركاء لقيمة أوجه الاعتماد تلك، أو للتكلفة المحتملة هو من الأمور الأساسية. وبصياغة أخرى، ينبغي أن يدرك الشركاء أن النطاق الاقتصادي للتحالف أوسع من نطاقه التشغيلي وأن يطوروا رؤية شاملة لمنافع كل شريك وإسهاماته، بما في ذلك المخاطر الاقتصادية والإستراتيجية.

النطاق التشغيلي :

النطاق التشغيلي لتحالف ما هو ما يقوم به الشركاء فعلاً. فعلى سبيل المثال، حصرت جنرال إلكتريك وسنيكما النطاق التشغيلي لتحالفهما في إدارة البرنامج. وقد يقرر الشركاء تخفيض هذا النطاق التشغيلي أو زيادته إلى أقصى حد. وللتخفيض عدة مزايا. أولاً: يتم تخفيض احتياجات التنسيق والتكامل. ويترجم هذا في شكل توفير عملي في تكلفة التعاون والسفر والفرق الموحدة وما شابه ذلك. وقد تمكنت شركتنا جنرال إلكتريك وسنيكما من تطوير الأجزاء الخاصة بكل منها من محرك سى إف إم CFM بشكل مستقل، على الأقل في البداية، مما قصر النطاق التشغيلي على أدنى حد ممكن. ثانياً: نظراً لأن عدد الأنشطة المشتركة أقل، يقلل تخفيض النطاق التشغيلي من خطر التسرب غير المقصود للتقنية أو المهارات من شريك إلى آخر. وقد خفضت شركة ألزا أيضاً النطاق التشغيلي لتحالفها مع سيبا-جايجي، وذلك بنية الحد من قدرة الشركة الأخيرة على التعلم من العمل المشترك. ثالثاً: قد يؤدي الحد من النطاق التشغيلي إلى تطوير مشكلة البعد الثقافي من خلال تخفيض متطلبات قيام شركتين مختلفتين جداً بالعمل معاً عن قرب. وقد كان هذا مصدر قلق لشركة سيبا-جايجي^(١٢).

ويمكن أن يكون تخفيض النطاق التشغيلي لتحالف ما مكلفاً، وبصفة خاصة إذا دعت التطورات اللاحقة إلى القيام بالتوسع. فعلى سبيل المثال، عندما حاولت شركتنا إيه تى أند

تى وأوليفيتى العمل معاً لتطوير خط إنتاج حاسوبات صغيرة جديد، أعاقهما نمط التباعد وعدم الثقة الذى نشأ من علاقاتهما التعاقدية السابقة والمفعمة بالنزاع. وقد فشل تحولهما المفاجئ إلى علاقة تعاونية ذات نطاق أوسع.

وفى الأحوال الطبيعية يؤدى النطاق التشغيلى الأوسع إلى "مساحة تبادل" كبرى يمكن من خلالها لأعضاء الشركات الشريكة أن تتفاعل وتتخاطب ويتعلم بعضها من بعض. ولهذا، من الاهتمامات الأخرى عندما يتم تحديد النطاق التشغيلى إيجاد أرضية مشتركة كافية لتسهيل التعلم المشترك.

ماذا يعنى النطاق للمديرين :

يمكن أن تؤدى الأنواع الثلاثة من النطاق - الإستراتيجى والاقتصادى والتشغيلى - إلى نزاعات قد تتفجر فى أماكن مختلفة تماماً. فصراعات النطاق التشغيلى تبرز على السطح المشترك حيث يعمل الشركاء معاً. فعلى سبيل المثال، قد يرغب أحد الشركاء فى العمل عن قرب أكثر مع شركائه، فى حين قد يرغب الآخرون فى المحافظة على الأطراف المتحالفة بعيدين عن الاتصال الشخصى. وتفصح صعوبات النطاق الاقتصادى عن نفسها عادة عند الحدود الفاصلة بين الأنشطة التى تؤدى بشكل مشترك والأنشطة التى لا تؤدى على ذلك النحو. فعلى سبيل المثال، قد تثير فكرة إعطاء تخفيضات كبيرة فى السعر للشركات الحليفة الجدل حول ما إذا كان الطرف المتحالف هو "واحد منا" أو "طرف ثالث". وتفصح صعوبات النطاق الإستراتيجى عن نفسها بقوة حول منافسة السوق والمواقف التى قد يدفع كل شريك فيها منتجاته الخاصة بدلاً من منتجات "التحالف".

حتى هذه النقطة، ناقشنا النزاعات المرتبطة بنطاقات التحالف بشكل منعزل. وفى حقيقة الأمر، عادة ما تؤدى النزاعات المتمركزة حول طراز واحد من النطاق إلى توترات فى نطاق آخر. فعلى سبيل المثال، فى حالة شركتى النظم الصناعية الأمريكيتين التى تم وصفها من قبل، أدى النزاع الجغرافى الذىبقى بلا حل والمتمثل فى التعاون فى أمريكا والمنافسة فى أوروبا، وهو مسألة نطاق إستراتيجى، إلى استحالة تطور النطاق التشغيلى الملائم. فلم تكن أى من الشريكتين على استعداد لمشاركة المعرفة الفنية أو لإنجاز قدر كاف من تضافر التخصصات حتى يتمكن التحالف من تكوين القيمة. وقد أخفق تحالفهما بعد قرابة عامين. وهذه الصلات المتداخلة بين النطاقات الإستراتيجية والاقتصادية والتشغيلية فى تحالف ما وبين تحالفات متعددة - وأحياناً متنازعة - تعنى أن قضايا

النطاق في حاجة إلى أخذها في الحسبان في ضوء أهداف التحالف المتعلقة بتكوين القيمة. وكيفية ارتباط التحالف إستراتيجياً واقتصادياً وتشغيلياً مع الأنشطة الأخرى التي يتركها الشركاء خارج التحالف، أو حتى التي تؤدي من خلال تحالفات أخرى، بحاجة إلى تفكير شديد التأني في البداية عند التفكير في تحالف جديد.

الشكل (٢-٣)

العلاقة بين نطاق التحالف والأساس المنطقي لتكوين القيمة

التزام	تضافر التخصصات	التعلم والتزود الداخلي بالمهارات
ينبغي أن تكون المصالح الإستراتيجية متماثلة (مثال ناجح: توشيا - تايم وارنر) (مثال فاشل: آي بي إم - أبل)	ينبغي أن تكون الموارد الإستراتيجية متوافقة وتؤدي إلى توقعات أداء متشابهة	الاختلافات في نطاق السوق الإستراتيجي والتشابهات في مجموعات المهارات وفي الإمكانيات المطلوبة تسهل من التعاون (مثال ناجح: فيليبس وسيمنس في ذكرات أشباه الموصلات)
ينبغي أن يجد كل شريك منافع كافية في التحالف لكي يكون ملتزماً باستمراره	تخفيض عمليات المبادلة بين الشركاء إلى أدنى حد من خلال جعل التحالف مشروعاً مشتركاً يعمل بشكل مستقل (كما في حالة داو كورننج) أو إدارة التبادل التجاري بأسلوب محايد قدر الإمكان (مثال ناجح: جنرال إلكتريك - سننيكما) (مثال فاشل: إيه تي إنج تي - أوليفتي)	
غير مهم في المعتاد	يعتمد على متطلبات المهمة المشتركة (دمج العمليات أو تنسيق المخرجات)، وعلى الانشغال بشأن تسرب المهارة إلى الشريك	ينبغي أن يقدم نافذة كافية للتعلم من الشريك أو من أرضية تعلم مشتركة (مثال ناجح: نَمى) (مثال فاشل: سيبا - جايجي - ألزا)

نهم متطلبات المهمة المشتركة:

تستدعي الأسس المنطقية المختلفة لتكوين القيمة مداخل مختلفة جداً للمهام التي يؤديها الشركاء. وتحتاج تحالفات التزامل إلى أقل المتطلبات من وجهة النظر التنظيمية والإدارية. والنجاح دالة لبعد النظر الإستراتيجي ومهارات التفاوض أكثر مما هو دالة

لقدرة الشركاء على العمل الوثيق معاً. وتحالف مايكروسوفت - آى بى إم مثال مفيد. فعندما طورت مايكروسوفت فى وقت واحد - من غير علم مديرى آى بى إم - كلاً من أو إس-٢ OS-2 لحساب آى بى إم ونظام التشغيل الخاص بها ويندوز Windows، لم تحتج منظمة مايكروسوفت إلى إجراء أكثر من تعديل طفيف. فقد اقتصرت المساحة المشتركة بين مايكروسوفت وآى بى إم على عدد قليل من الأشخاص وهم بيل جيتس Bill Gates الرئيس التنفيذى للشركة وعدة مديرين من الإدارة العليا، وعدد قليل من المحامين وخبراء حقوق الملكية الفكرية. وكيفية عمل مايكروسوفت - كمنظمة لم يكن ذا أهمية فى نجاح تفاعلها مع آى بى إم فيما عدا ما يتعلق بحاجتها إلى الوفاء بالتزاماتها. وكانت المهام الإدارية الأساسية لمايكروسوفت متعلقة برؤية بيل جيتس الإستراتيجية وطموحه ودهائه. وكانت المهارات الضرورية سياسية وفكرية إلى درجة كبيرة: تصور ائتلاف رابع، وتحويل مسارات التحول نحو مستقبل صناعة أفضل، والتفاوض بطريقة تحقق المصالح الذاتية ولكنها متعاونة من أجل بناء أرضية مشتركة والحصول على الالتزامات الرئيسية للشريكين المتزاملين.

تحتاج تحالفات التزام أيضاً فى العادة إلى المحافظة عليها عبر الزمن حتى ولو أدت إلى تعهدات مبكرة يتعذر الرجوع عنها مثل وضع المقاييس. وقد نبعت الصعوبات التى واجهت شركتى سونى وفيليبس فى سباق قرص الفيديو الرقوى DVD فى عام ١٩٩٥ من عدم اهتمامهما المستمر بصناعة الترفيه بعد أن تم تبنيهما لمقاييس القرص المدمج، وهى سابقة أدت إلى توليد مشاعر عدائية بين منتجى وسائل الإعلام.

وفى حين لا تتطلب تحالفات التزام بشكل عام سوى تعديل تنظيمى أو إدارى بسيط، فالتحالفات التى تنطوى على العديد من المهام المشتركة تحتاج إلى متطلبات أكثر بكثير، سواء كانت تلك المهمات تضافر تخصصات المهارات، أو التعلم والتزود الداخلى بالمهارة، أو كليهما معاً. ومثال ذلك، تطلب تحالف جنرال موتورز مع تويوتا إلى تصميم دقيق وإدارة مستمرة. ولم تكن جنرال موتورز ستتعلم سوى القليل من تويوتا لو لم تقم بتصميم عدد من المهام المشتركة الرئيسية وإدخالها فى التحالف: مصنع مشترك وفرق عمل مختلطة تعمل معاً وجهد مكس لنشر التعلم من تويوتا فى منظمته. وكان ينبغى أن يدار كل نشاط من هذه الأنشطة عبر الزمن. وبطريقة مماثلة، لو لم تعمل جنرال إلكتريك وسنيكما باجتهاد على تحقيق التماثل بين منظمتهما، لوجدتا العمل معاً أكثر صعوبة. وعلى

العكس من ذلك، لم تحقق شركة سيبا - جايجى سوى نجاح محدود فى التعلم من علاقتها مع شركة ألزا، ويرجع سبب ذلك بدرجة كبيرة إلى إخفاق الشركتين فى تعلم كيفية أداء المهام المتداخلة معاً. وقد تم تطوير منتجات ناجحة، ولكن سيبا لم تقم بالتزود داخلياً بقدرة جديدة.

عندما تنجح مجهودات البحوث والتطوير المتعاونة، يرجع هذا بصورة عامة إلى سببين: (١) أن طموحات التعلم لدى الشركاء متوافقة بشكل جيد، (٢) أن الشركاء يوجدون أرضية مشتركة تجعل التعلم ممكناً. ويقدم المشروع اليابانى للتكامل ذو الحجم الكبير جداً نموذجاً مفيداً. فهذا المشروع الذى صُمم من أجل تحقيق ريادة فى تصميم الدوائر المتكاملة وتصنيعها فى أواخر السبعينيات من القرن العشرين، نجح بدرجة كبيرة بسبب مجهودات القائمين على رعايته لتعلم كيفية العمل معاً عن قرب وبدون الإضرار بالمصلحة الذاتية.

وسوف يتم مناقشة التصميم الفعلى لتحالفات معينة بالتفصيل فى الفصل الخامس، ويقتصر غرضنا هنا ببساطة على بيان أن المهام الرئيسية فى التحالف تعتمد على القيمة التى يتوقع أن يحققها التحالف. ففي معظم التحالفات، يكون تكوين القيمة دالة للأداء الناجح للمهام المشتركة أو المنسقة معاً. وهكذا ينبغى أن يكون تكوين القيمة هو أداة قياس تصميم التحالف.

تحديد وقياس التقدم:

ليس التصميم المعتمد على تكوين القيمة سوى وصفة جزئية لنجاح التحالف. وينبغى أن تحدد توقعات تكوين القيمة المنعكسة فى تصميم التحالف كيف سيتم قياس النجاح.

تحالفات التزامل:

ينبغى قياس مدى تقدم تحالفات التزامل فى ضوء أغراضها المحددة. على سبيل المثال، يمكن قياس تحالف هدفه وضع مقاييس من خلال الآتى:

- ١- تخفيض عدد المقاييس المنافسة أو مداخل بناء النظام المنافسة أو كليهما معاً.
- ٢- التسارع فى تنمية السوق النسوبة إلى المقاييس التى يتم وضعها.
- ٣- نمو أعضاء الائتلاف وقابلية ربحهم بالمقارنة بنظرائهم خارج الائتلاف.

٤- حصة الائتلاف من السوق وهوامش الأعضاء.

وعلى نحو بديل، يمكن قياس مدى تقدم تحالف للتزامل يقصد منه إعادة هيكلة صناعة مكتملة النمو على أساس الآتي:

١- التقيد بقاعدة ضبط السعر من جانب أعضائه وغيرهم من اللاعبين في الصناعة في حالات الانكماش.

٢- التحسنات في التوازن بين العرض والطلب.

٣- التحسين الكلي لهوامش الربح في الصناعة.

وعلى الرغم من تباين المقاييس الخاصة من حالة إلى أخرى، إلا أنه يمكن تلخيص القياس المقارن للأداء في تحالفات التزامل على أساس **تحسين الجاذبية البنوية للصناعة من أجل المشاركين في التحالف وتقوية الإمكانات التنافسية لديهم.**

تحالفات تضافر التخصصات:

تحالفات تضافر التخصصات المعتمدة على مهارات أو إسهامات أخرى خاصة بالملكية لها مقاييس أخرى. ومن المفترض قياس هذه التحالفات بقيمة الفرص الجديدة التي توجد بها مقارنة مع ما كان يمكن أن ينجزه الشركاء بمفردهم.

ومن المحتمل أن تكون الإيرادات المتزايدة والتدفقات النقدية أدوات القياس المقارن للأداء التي تستعمل في مرات أكثر من أية أدوات أخرى. وقد يكون للتحالف الدفاعي آثاراً إيجابية محدودة، ولكنها قد تكون مع ذلك تحسينات مقارنة بتأثير عدم وجود تحالف على الإطلاق. ومن هنا تظهر أهمية استخدام بدائل للتحالف الفعلي كنقاط مرجعية وليس كمجرد مواقع انطلاق فعلية. ومن الواضح، أن المقارنة سوف تكون مغشاة دائماً بصعوبة الإجابة على سؤال "ماذا لو؟"، ولكن ينبغي أن تكون قوة تضافر التخصصات قادرة على إمالة التوازن على نحو قاطع تجاه مصلحة التحالف مقابل عدم التحالف.

لهذا يكون من الأهمية وأيضاً من الصعوبة فصل أداء التحالف عن أداء التجارة الكامنة وراءه. لقد تم إنشاء تحالف يوروكوبتر Eurocopter بين شركتي إيروسباتيالي Aérospatiale ودي إيه إس إيه DASA قبل انهيار سوق الهليكوبتر مباشرة وكان أدائه

بالتالى ضعيفاً إزاء التوقعات منه. هل يسم هذا يوروكوبتر بالفشل؟ ليس إذا كان الأداء المنفصل للشريكتين فيه سيكون أسوأ حتى من ذلك.

تحالفات التعلم:

يمكن قياس نجاح تحالفات التعلم على أساس مدى كثافة تحسن المهارة ونطاق تطبيق التعلم. ولم يكن الاختبار الحقيقي لتعلم جنرال موتورز GM من تويوتا Toyota هو أداء تحالف نَمى NUMMI ولكن مدى إمكانية قيام جنرال موتورز بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة بمصانعها حول العالم. وهناك حاجة لتقويم تحالفات التعلم على أساس استحواذ الشريك الفرد على هذا التعلم. وفي ضوء منطق تكوين القيمة هذا، ينبغي قياس القيمة الحقيقية للتحالف بدرجة كبيرة خارج الاتفاقية.

وإذا اخترنا بطاقة تسجيل للنتائج أكثر طموحاً ولكن ربما أقل دقة فستشمل مقاييس مثل "تعليم التعلم". وبكلمات أخرى، هل أدى العمل مع شركة تويوتا إلى إعطاء جنرال موتورز ميزة فى ممارسة نظم مثل إدارة الجودة الكلية TQM، وكيزن Kaizen بمفردها، بحيث يسرّع تعلمها، أو أن ما قامت به جنرال موتورز هو فقط نقل ما التقطته من تويوتا عن طريق تحالف نَمى ونشره داخلياً؟

وستقوم بطاقة تسجيل النتائج الكاملة أيضاً زمن التعلم مقابل معدل التناقص فى قيمة ما يتم تعلمه فى التحالف، ومرة أخرى مقارنةً بالبدائل. فلنأخذ تجربة شركة فورد موتورز Ford Motor لجعل هذه النقطة أكثر تحديداً. لقد أعطى تحالف فورد مع تويو كوجيو Toyo Kogyo للشركة الأولى نافذة على نظام الإنتاج الشحيح اليابانى منذ فترة تعود حتى عام ١٩٧٦. واستناداً لما بدأت فورد تتعلمه، بدأت فى تطبيق برنامج (على غرار اليابان) لتحسين الإنتاجية والجودة. ولم تبدأ فورد، حسب اعترافها هى نفسها، فى اكتسابها الواسع للمنافع الرئيسية من البرنامج إلا فى منتصف الثمانينيات. هل كان فى مقدور فورد التعلم بشكل أسرع أو بطريقة مختلفة؟ هل كان بمقدورها الحصول على نفس المنافع بأسلوب أرخص؟ فى منتصف الثمانينيات، كان نظام التصنيع الشحيح قد فُهم بشكل جيد. وفى ضوء ذلك، هل كان بمقدور فورد تجنب تحالفها تماماً؟ من الواضح أن كل تلك الأسئلة يصعب الإجابة عليها اليوم. ولقد كانت الإجابة عليها أكثر صعوبة حتى مما هى عليه اليوم حين كانت فورد تتخذ قرارها حول تحقيق التحالف أو عدم تحقيقه.

والاعتماد النسبى على الغير داخل تحالف لبناء القدرات هو معيار آخر يقاس النجاح به. وقد تكون مسألة إسهام الائتلاف فى تكافؤ المهارات أو حفاظه على التباين بين الشركاء هى الاختبار القاطع لأى تحالف تعلم. هل شركة جنرال موتورز قادرة الآن على التنافس مع تويوتا فى سوق السيارات الصغيرة؟ هل كانت روفر Rover - فى الوقت الذى كانت تملكها فيه شركة بى إم دبليو BMW فى بداية ١٩٩٤ - قد تعلمت كل شىء احتاجت تعلمه من شركة هوندا Honda من حيث الإنتاجية والجودة وأزمنة دورات التطوير وتكالييفها^(١٣)؟ وهل كانت لذلك تعتمد على هوندا للحصول فقط على مكونات ونماذج محددة وليس للحصول على الكفاءات الأساسية؟

ليست مسألة إما الكل أو لا شىء :

أياً كان منطق تكوين القيمة المتبع، فإن من الخطأ تقويم نجاح تحالف ما فقط على أساس ما كان يمكن أن ينتج فى ظل غيابه. فمن الممكن أن يؤدى منظور "الكل أو لا شىء" هذا إلى أن تعمى الشركات فى تحالف ما عن فرص لمقدار أكبر من تكوين القيمة أو الاستحواذ على القيمة. ويكون السبب فى ذلك هو الرضا الذاتى عن منافع التحالف. وفى بعض الحالات، تزيد منافع التحالف كثيراً عن تلك التى تحققها إستراتيجيات القيام بالعمل بصورة منفردة بحيث يفشل الشركاء فى جعل تحالفهم "كفئاً". على سبيل المثال، إن تكلفة تطوير نظم أسلحة جديدة مرتفعة جداً بالنسبة لشركات تعمل بمفردها، لدرجة أن متعهدي الدفاع الأوروبيين أخذوا موقفاً متراجحاً تجاه إنجاز الكفاءة فى تحالفاتهم. ليس القياس الصحيح للأداء المقارن هو وجود التحالف مقابل عدم وجوده، بل هو التحالف القائم مقابل التحالف ذى الكفاءة القصوى. ولكن ما هو القياس المقارن للتحالف ذى الكفاءة القصوى؟ فى البيئات التنافسية، يتم ضبط كفاءة التحالف ومراقبتها من قبل المنافسين الخارجيين فى السوق. مثال ذلك معيار المقارنة مع تحالف إيربص Airbus هو شركة بوينج Boeing وليس الشركاء فى إيربص بشكل منفصل.

الأهداف المختلفة تعنى مقاييس مختلفة :

علاوة على مشكلة إيجاد وحدة معايرة أو مقارنة ملائمة، فهناك تعقيد ثان لمشكلة قياس الأداء هو التأطير الكلى للتقويم. بعض التحالفات ينبغى قياسها باعتبارها خيارات. فعلى سبيل المثال، يمكن تقويم تحالفات البحوث والتطوير على أساس نطاق الخيارات المتاحة التى تقدمها لشركائها.

ليست كل الخيارات خيارات تمارس، كما لا تؤدي كل التحالفات إلى مجهودات نشطة لتطوير الأعمال التجارية. فعلى وجه الخصوص، تحتفظ شركة ميرك Merck بشبكة من العلاقات في جهد لإيجاد علاج وقائي أو شفائي لمرض فقدان المناعة المكتسب (الإيدز). وبأخذ عوامل عدم التأكد العلمية والتقنية المتضمنة بالاعتبار، ينبغي قياس تلك التحالفات في الوقت الحالي باعتبارها خيارات. وينبغي تقويم التعلم الذي يحدث في التحالفات على أساس الخيارات الإستراتيجية أيضاً. فمن المحتمل أن فوردي أصبحت من خلال تحالفها مع تويو كوجيو شركة أقوى وأكثر قدرة على المنافسة مما كانت ستصبح لو كانت بمفردها.

وعلى العكس من ذلك، يخفض قبول تضافر التخصصات الدائم في تحالف تكميلي إلى الخيارات المتاحة أمام كل شريك بمفرده. وينبغي إدخال تكلفة خسارة تلك الخيارات كعامل من العوامل عند التقويم. ويمكن أن تكون تلك التكاليف جوهرية على المدى الأطول. على سبيل المثال، ربما قامت إيروسباتيالي بتحقيق مكاسب من خلال عضويتها في تحالف إيرباص، ولكن من جانب آخر، قد تكون خسرت إمكانية بناء طائرة رئيسية بمفردها. وهناك تكاليف الفرصة مرتبطة مع هذه الإمكانية التي تم فقدانها.

الخطر الناجم عن قياس الأشياء الخاطئة:

في كل التحالفات التي قمنا بمراقبتها، من السهل جداً على إدارة واحدة من الشريكات أو أكثر أن تضل عن رؤية الأساس المنطقي لتكوين القيمة من التحالف وأن تنكفي إلى مقاييس الأداء المالية محضة. وتلك الممارسة مضللة وخطرة في آن واحد. فمن المحتمل أن قياس نجاح تحالف نَمى على أساس أدائه المالي فقط كان سيكلف جنرال موتورز إضاعة فرصة التعلم منه، وذلك عن طريق تشجيع إدارتها على تخفيض أعداد ونوعية المديرين والمتخصصين الفنيين الذين كانت تقوم بتدويرهم على الوظائف في المشروع المشترك.

واقتصار التركيز على الأداء المالي للائتلافات التنافسية هو أيضاً مضلل وخطر. فلو نجحت شركة بوينج في جذب أحد الشركاء في تحالف إيرباص إلى معسكرها، فإن إضعاف هذا التحالف قد يكون هو الفائدة الكبرى التي تجنيها بوينج، وليس القيمة المالية المتحققة فعلاً من خلال التعاون مع الشريك الجديد. وقياس الفائدة المالية وحدها سوف يخطئ الهدف. ومن المؤكد أن ترى شركة مثل بوينج مصلحتها في إعطاء صفقة مغرية جداً لأحد الشركاء في تحالف إيرباص لمجرد كسر الائتلاف المنافس.

بطاقة تسجيل النتائج المتوازنة:

فى نهاية المطاف، يبقى الأداء المالى أداة القياس فى كل التحالفات. ولكن هناك تفاوت كبير فى كيفية، توليد المنافع المالية ونطاق الأنشطة التى يتم فيها ذلك والإطار الزمنى حسب الأساس المنطقى لتكوين القيمة فى التحالف. لهذا يحتاج المديرون إلى إعداد بطاقة تسجيل نتائج متوازنة وشمولية لتقويم أداء التحالف الإستراتيجى، بحيث تكون متسقة مع الأساس المنطقى لتكوين القيمة الذى يسعى لتحقيقه. وإدراك أن التحالفات القوية تحقق المنافع طبقاً لجميع الأسس المنطقية الثلاثة أساسى. وتخفف بطاقة التسجيل الشمولية من خطر إضاعة فرص تكوين القيمة من خلال التركيز بشكل ضيق جداً على بضع منافع وتجاهل منافع أخرى أو نسيانها.

المتابعة الزمنية:

إن نفس الأساس المنطقى لتكوين القيمة الذى يضع جدول أعمال التحالف يؤثر أيضاً فى أفقه الزمنى والفترات الحرجة" المطلوب اتخاذ عمل إدارى بشأنها. على سبيل المثال، الفترات الحرجة للتحالفات التى تعكف على وضع مقاييس معينة لصناعة ما تأتى فى بدايتها. فبمجرد أن يتفق الشركاء على مقياس معين، أو يكسب التحالف المعركة الهادفة للسيطرة على السوق، تصبح تلك التحالفات عادة مستقرة. وهى لا تتطلب تدخلاً إدارياً نشطاً إلا بمقدار ما تحاول شركات أخرى إغراء بعض الشركاء لإبعادهم عن التحالف، أو تقود التغيرات فى التقنية إلى تحالفات جديدة. ولقد لاحظنا هذا فى حالة شركة سونى Sony قرص الفيديو الرقمى. عادة لا يستدعى الأمر وضع مقاييس جديدة إلا فى ظل واحد أو أكثر من الشروط التالية: (١) ظهور فجوة تقنية قوية، (٢) حدوث ثورة مكشوفة من جانب أعضاء نوى منزلة أدنى فى الائتلاف ممن يشعرون بأنهم "حبيسون" وتم استغلالهم اقتصادياً من جانب قائد التحالف ومقاييسه. وهكذا، ينبغى على المديرين متابعة عوامل عدم الاستقرار الخارجية والداخلية معاً. ومن الواضح أنه ينبغى على الشريك القائد فى تحالف المواصفات أن يكون حساساً للتوازن بين رفع مكاسبه الخاصة إلى أقصى حد ممكن وإثارة الشركاء بشكل يجعلهم يتركون التحالف.

وعندما لا يسىء الشريك القائد استخدام موقعه، يظل الدافع لاستمرارية التحالف قوياً لدى كل الشركاء. ويمكن جزئياً تفسير الصعوبة التى واجهت شركة سونى فى استخدام تصميم الـ ٨ ملم لديها لتحدى مقياس فى إتش إس VHS من خلال سلوك شركتى جيه فى

سى JVC وماتسوشيتا Masushita فى تحالفهما. فقد ظل معظم صانعى مسجلات الفيديو VCR على ولاء لمقاييس فى إتش إس، ويرجع سبب ذلك جزئياً إلى عدم استخدام جيه فى سى وماتسوشيتا لسيطرتهم على عناصر ملكية المقاييس لفرض رسوم تراخيص مبالغ فيها. كما أن تقديمهما لأشرطة فى إتش إس - سى VHS-C (وسى هى اختصار لكلمة compact أى الدمجة) وفى إتش إس الممتازة Super VHS ساعد أيضاً، وحتى عهد قريب، فى إضعاف بعض مزايا سونى فيما يتعلق بكاميرات الفيديو المحمولة باليد. ولم يرق المقاييس الجديد بانتهاكات خطيرة حتى منتصف التسعينيات.

واستقرار تحالف التزمال هو دالة للمنافع التى يجدها مختلف الأطراف فيه. وينبغى إعطاء كل شريك دوراً فريداً ومحدداً بدقة، ويكون دوراً يمكنه قبوله بسرور.

وتميل التحالفات التى تجمع أصولاً متضافرة التخصصات محددة الملكية بطريقة مماثلة إلى الاستقرار النسبى والاستمرار فترة طويلة نسبياً (مثلما يكون العديد من المشروعات المشتركة) وخاصة باعتبار أن قيمتها تنمو عادة عبر الزمن كدالة لأداء العمل المشترك. وبطريقة مماثلة، تميل مشروعات الأعمال التجارية الجديدة المعتمدة على أصول متضافرة التخصص إلى الاستقرار، وربما يكون السبب الوحيد لذلك هو أن تضافر تخصصات الشركاء يدفعهم إلى معارضة حل التحالف بشكل متزايد. ويعتبر تحالف إيربص Airbus مثلاً ممتازاً على ذلك، فقد تم دعمه من خلال عدم وجود بدائل محتملة للشركاء الحاليين، مما قوى الإدراك المتبادل لتمييز شركاء التحالف.

ولا يضع نهاية مبكرة لتلك التحالفات إلا تطور جذرى فى التقنيات والأسواق - تطور يتحدى قابلية التحالف لتكوين القيمة، أو تكامل الأصول الخاصة بالشركاء وتضافر تخصصاتها. وحالة أوريس Oris وسينكور Syncor تصلح مثلاً على ذلك.

فى عام ١٩٨٥، دخلت أوريس - وهى شركة فرنسية تورد حقائب تشخيصية مناعية تستخدم لمواد إشعاعية، فى تحالف مع سينكور، وهى شبكة فى الولايات المتحدة من صيدليات الأوعية الإشعاعية، وكانت سينكور تزود المستشفيات ومراكز التشخيص بالتقنيات التشخيصية المعتمدة على الإشعاع، مستخدمة فى ذلك قافلة من السيارات يتم قيادتها بواسطة صيادلة إشعاع معتمدين لتسليم المواد المشعة واستلام مخلفات المواد. وحسب شروط الاتفاق بينهما تقوم سينكور بتوزيع منتجات أوريس فى الولايات المتحدة. قامت أوريس بشراء حصة مشاركة قدرها ١٥ بالمائة فى سينكور لتسهيل تطور شريكها وإنشاء مصلحة مشتركة فى أداء الشركة الأخيرة.

ولكن فى غضون بضع سنوات، أصبحت تقنيات جديدة غير إشعاعية أكثر أهمية فى اختبارات التشخيص الطبى، حتى فى أثناء قيام سينكور بتوسيع شبكتها من صيدليات الأدوية الإشعاعية. ومع التحول إلى التقنيات غير الإشعاعية، اختفت منافع تضافر التخصصات بين الشركتين: فقد كان بإمكان أوريس استخدام موزعى الدواء العاديين أو حتى شركات التوصيل السريع لتوزيع منتجاتها، فى حين كان على سينكور البحث عن فرص أخرى للاستفادة من استثمارها فى التوزيع ومن مهارات الصيدلة لديها. وأعطت خدمات الرعاية المنزلية فرصة لسينكور، ولكن هذا المجال لم يكن ضمن اهتمام أوريس. وتم حل التحالف فى عام ١٩٨٩ .

وفى ظل البيئات المضطربة جداً والسريعة التغير، من المحتمل أن تزول قيمة الأصول الخاصة بشركة ما فى ظل تحالف تضافر التخصصات. والتحالفات فى تلك البيئات مفيدة كخيارات وقائية، على الرغم من أنها قد لا تمارس أبداً - فعمر التحالف ليس مقياساً للنجاح.

وتحالفات التعلم لها أيضاً إطار زمنى متميز. ومدة استمرارها مشروطة عادة بدورات التعلم التى تقوم عليها. وعندما تشعر الشركة المدفوعة بالتعلم أنها قد تعلمت كل ما يستحق تعلمه من الشريك - أو كل ما يريد الشريك أن يكشف عنه - يتبخر أساس هذا التحالف. وحين تعتقد جنرال موتورز أنها قد تعلمت كل ما يمكن أن يعلمه لها تحالف نَمى، أو كل ما هى شركة تويوتا مستعدة للإفصاح عنه، إذا كانت ستعتقد ذلك، قد تنخفض قيمة تحالف نَمى بالنسبة لجنرال موتورز. وبطريقة مماثلة، بمجرد فهم تويوتا فهماً كاملاً للعلاقات العمالية الأمريكية وإثباتها أن قوة العمل الأمريكية المنضمة فى نقابات يمكنها أن تكون منتجة ومنضبطة، قد تفقد تويوتا أيضاً اهتمامها بالمشروع المشترك.

وتلخيصاً لما سبق، ينبغى أن يراقب الشركاء بشدة المنافع التى تستمر فى التحقق مع تقدم تحالفاتهم عبر دورات حياتها. ولما لتلك المنافع من احتمالية استنفادها، فمن المحتمل أن يختار الشركاء الخروج من التحالف.

ويعد الإحساس بالوقت مهماً للمخططين والمديرين. والتوقعات المبدئية بشأن حياة التحالف مفيدة لتخطيط المعالم الرئيسية ونقاط إعادة التفاوض المحتملة. ومن المهم أيضاً الاحتفاظ بمنظور طويل الأجل، وذلك لتجنب التأثير بالعديد من الأزمات والنزاعات التى يحتمل أن تشكل مقاطعات لتطور التحالف. وعلى الرغم من الحاجة إلى منظور طويل

الأجل، إلا أن طول عمر التحالف لوحده ليس مؤشراً للنجاح. فطول عمر التحالف - بالإضافة إلى عوامل أخرى - هو دالة للأساس المنطقى لتكوين القيمة الذى يبرر التحالف.

توقع نقاط التوتر:

عندما ننظر إلى الصراعات والتوترات التى تبلى بها التحالفات، فإننا نلاحظ أنها تتراكم حول المجالات الرئيسية لتكوين القيمة والاستحواذ عليها. والمديرون الذين يفهمون الأسس المنطقية المختلفة لتكوين القيمة، يكونون أكثر استعداداً للتنبؤ بالنقاط التى يرجح أن تنفجر النزاعات فيها وتكون أكثر حدة.

فى تحالفات التزامل، تتطور النزاعات عادة حول المشاركة فى الربح الاقتصادى بين الشركة العُقدية (التي تكون عادة الشركة المبتكرة التى يعتمد مقياس التحالف على تقنياتها، أو المبادرة بمحاولة إعادة هيكلة صناعة ما)، وأعضاء الائتلاف الآخرين. ويتندر الشركاء الأقل مرتبة حول خطر أن يصبحوا رهائن لإستراتيجية الشركة العقدية. والاضطراب داخل تحالف يونيكس UNIX مثال جيد. فقد طرح هنا العديد من المداخل المختلفة هنا لضمان عدم ممارسة إيه تى أند تى AT&T لتأثير مبالغ فيه على مستخدمى يونيكس). والتباين بين إستراتيجيات شركتى إنتل Intel وسن Sun فيما يتعلق بتقنية المشغلات الصغيرة المسجلة - السيطرة فى إحدى الحالتين والانفتاح فى الأخرى - يعطى مثلاً عن كيفية قيام الشركات المحورية فى الصناعة نفسها بالتعامل مع تلك التوترات. وكانت شركة سن بصفتها قادماً جديداً فى الصناعة، على استعداد فى الأصل لمشاركة أوسع فى المنافع بغرض وضع مقياس جديدة مما كانت عليه إنتل Intel التى هى شركة أكثر رسوخاً. ويوجد مثال مشابه فى حالات شركة ماتسوشيتا Matsushita فى مجال مسجلات الفيديو وتحالف توشيبا - تايم وارنر Toshiba-Time Warner (فى مجال قرص الفيديو الرقمى)، فعلى خلاف شركة سونى قبلت تلك الشركات مَدْخلاً شاملاً للتعامل مع المقاييس المسجلة.

وفى تحالفات تضافر التخصصات، تعتبر قيمة إسهامات الشركاء والمنافع التى يتلقاها كل شريك مصدراً رئيسياً للتوتر فى بداية التحالف. وهنا يمكن أن يشكل عدم تناسق المصالح أو التوقعات مشكلة. فعلى سبيل المثال، إذا نظر الشريك (أ) إلى التحالف ذاته كمصدر رئيسى للمنافع، فى حين تطلع الشريك (ب) خارج التحالف لتحقيق

منافعه يكون احتمال الصراع عالياً. فمن الواضح أن التضافر غير المتناسق للتخصصات والمؤدي إلى اعتماد متبادل غير متساو هو مصدر للتوترات يأتي في المرتبة التالية. وإذا أصبح شريك ما معتمداً من الناحية الإستراتيجية على الآخر، فإن الطرف الآخر سوف يجد إغراء على استغلال الموقف لإمالة التحالف لصالحه.

والقضية الأكثر إثارة للنزاع في تحالفات التعلم هي في الغالب مسألة التناسق والتوازن في التعلم، على افتراض أن كلاً من الشركاء راغب في التعلم. وقد تنشأ التوترات أيضاً من صعوبة قياس التعلم عندما تثار الأسئلة التالية: ما هو مقدار ما سيوفره أحد الشركاء للبقية لكي يتعلموه؟ ما هو مقدار التعلم الفعلي للشريك؟ ما مقدار استفادة الشريك من التعلم؟ من الواضح أن أحد الشركاء سوف يقيس إسهامه للشريك الآخر بناءً على ما قام بوضعه على الطاولة، في حين سوف يحاول الآخر قياس مقدار ما استوعبه فعلاً من ذلك الإسهام وهضمه وتطبيقه. وليس من النادر أن يصل كل جانب إلى تقويم مختلف للموقف. وبعبارة أخرى، لو لم تستفد جنرال موتورز كثيراً مما وفرتة تويوتا، فإن تويوتا كانت ستري ذلك على أنه مشكلة خاصة بشركة جنرال موتورز، في حين قد لا تراه جنرال موتورز على ذلك النحو.

خلاصة:

لقد ناقشنا بأن التحالفات تقوم بتكوين القيمة بطرق كثيرة مختلفة، ولكن يمكن تجميع الخيارات في داخل الأطر التالية:

- ١- منطق التزامل الإستراتيجي، وهو منطق يجعل الموقف أكثر جاذبية لأعضاء التحالف ويزيد من الإمكانيات التنافسية لهم .
- ٢- منطق تضافر التخصصات، وهو منطق يوجد الفرص من خلال تكامل مهارات متضافرة التخصصات وأصول أخرى خاصة بالشركات غير قابلة للمقايضة.
- ٣- منطق التعلم والتزود الداخلي بالمهارات، وهو منطق يقدم فرصاً للتعلم واكتساب قدرات جديدة.

وفهم هذه الآليات لتكوين القيمة مهم من حيث إنها تؤثر بقوة على بعض الملامح الأساسية للتحالف: تقويم الإسهامات، ونطاقات التحالف، والأولويات والمهام والقدرات التي

يركز الجهد عليها، ومعايير قياس نجاح التحالف، والتوقعات التى يمكن للشريك أن يضمها بشأن الأفق الزمنى للتحالف واحتمالات الاستقرار. والنقاط الأساسية لمناقشتنا بشأن كل موضوع من هذه الموضوعات فى علاقتها بالتزامل وتضافر التخصصات والتعلم ملخصة فى الجدول (١-٣).

ولقد ركزت مناقشتنا حتى الآن على أى نوع من "اللعبة" يلعبها الأعضاء فى تحالف ما. ولكن من المهم بنفس القدر معرفة كيف يتم تجميع فريق التحالف، ثم كيف تتم قيادته وتعليمه، وهذا موضوع الفصول التالية.

جدول (١-٣)

الأسس المنطقية لتكوين القيمة وإدارة التحالفات

التعلم والتزود الداخلي بالمهارات	تضافر التخصصات	التزامل	
<ul style="list-style-type: none"> - الريادة في مهارات حديثة - معدل سرعة تحسين المهارة - مدخل إلى الممارسة المشتركة للمهارات الأساسية 	<ul style="list-style-type: none"> - تفرد الإسهام المتأصل في: - عدم إمكانية المقايضة - عدم إمكانية الاستبدال - عدم إمكانية التقليد 	<ul style="list-style-type: none"> - قوة تنافسية متوسطة للتحالفات مع المنافسين (عادة في نفس المرحلة من سلسلة القيمة) - تفرد وقوة إسهام متميزة للتحالفات مع شركات مكملة (عادة في مراحل مختلفة في سلسلة القيمة) 	<p>تقويم الإسهامات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على النطاق التشغيلي كأرضية للتعلم 	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على النطاق الاقتصادي لكل شريك 	<ul style="list-style-type: none"> - أخذ النطاق الإستراتيجي الكلي لكل شريك في الحسبان 	<p>الاتفاق على نطاق التحالف</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المقدرة على الممارسة المشتركة: علاقة "الأجير المتدرب - المعلم" - الاكتشاف المشترك لمهارات جديدة وتطويرها 	<ul style="list-style-type: none"> - التجميع الفعال لمهارات الشركاء - التكيف المشترك مع نمو الفرصة للحفاظ على مطابقة ديناميكية 	<ul style="list-style-type: none"> - البصيرة الإستراتيجية: تخيل الائتلافات المربحة ومسارات الهجرة - التفاوض بنجاح للحصول على مكاسب متبادلة - المحافظة على الائتلاف وقيادته عبر الزمن 	<p>فهم متطلبات المهام المشتركة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مهارات جديدة أو محسنة - الاستفادة من فرص استخدام المهارات 	<ul style="list-style-type: none"> - تدفق الإيراد والربح أو وفورات في التكلفة - أو كلا الأمرين معاً مقارنة بما هو متاح لكل شريك على حدة 	<ul style="list-style-type: none"> - هوامش أفضل، حصة متزايدة من السوق لأعضاء الائتلاف 	<p>تعريف التقدم وقياسه</p>

تابع الجدول (١-٣)
الأسس المنطقية لتكوين القيمة وإدارة التحالفات

التعلم والتزود الداخلي بالمهارات	تضافر التخصصات	التزامل	
<ul style="list-style-type: none"> - دورة التعلم "للشريك أو الشركاء المتدربين" فيما يتعلق بالمهارات المقدمة من الشركاء الآخرين، ومعدل تجديد المهارات التي يسهم بها كل شريك في التحالف 	<ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة المنتج/ الصناعة / التقنيات، شريطة محافظة تضافر التخصصات والمهارات المكتملة على قيمتها مع مرور الزمن-أو بدائل قصيرة الأجل في الإستراتيجيات المطوّقة 	<ul style="list-style-type: none"> - دورة حياة البنية الصناعية (مثل عمليات المقياس أو الإنتاج، أو معوقات الدخول، أو الأسواق الكامنة وراء بنية الصناعة)، ما لم تستغل الشركات الرائدة بالتحالف موقعها ضد شركائها وتشجع الانسحاب من التحالف 	<p>المتابعة الزمنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تناسق وتوازن في التعلم - التعلم المحتمل مقارنة بالتعلم الفعلي - استكمال القدرات مقارنة بنقل القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> - التقدير النسبي لقيمة الإسهامات، مشاركة القيمة المتكونة في التحالف، وبصفة خاصة عندما يكون للتحالف بعض الجنور في عمليات الشركاء الخاصة بهم 	<ul style="list-style-type: none"> - توازن التكاليف والمنافع بين أعضاء الائتلاف: ريع للشركة الواقعة في مركز الائتلاف أو الشركة القائدة في مقابل منافع لأعضاء الائتلاف الآخرين 	<p>توقع نقاط التوتر</p>

الفصل الرابع إحكام التوافق الإستراتيجى

يقوم كل شريك فى التحالف بوضع التزامات من وحي مصلحته الذاتية فى سبيل تحقيق أهدافه الخاصة. وهذه الحقيقة، تجعل العديد من التحالفات التى قمنا ببحثها متعددة الرؤوس: فعلى الرغم من اتفاق مختلف الشركاء على الأساس المنطقى لتكوين القيمة، إلا أنهم يعملون من خلال أهداف وأدوات قياس غير متوافقة، مما يترتب عليه تشعب أولوياتهم عبر الزمن. لذا يصبح الاتفاق المستمر على كيفية إدارة التحالف وتقاسم منافعه أمراً مستحيلاً.

وقد تكون المزامحة بين الشركاء أكبر المعوقات لتحقيق تطابق المصالح الإستراتيجية. فهى تفاقم عدم التوافق الإستراتيجى، مما يقوض أساس التعاون ويلهب عدم الثقة وبصفة خاصة عندما تظهر جداول العمل الخفية للعيان. وتكون هذه المشكلة فى أكثر أشكالها حدة فى التحالفات بين شركات تعمل فى نفس الصناعة. فهذه شركات متنافسة فى كل من التحالف والسوق.

وكيفية التغلب على مشاكل التنافس وعدم التوافق الإستراتيجى هى الموضوع الرئيسى لهذا الفصل. فقد يتفق الشركاء حول كيفية قيامهم بتكوين القيمة، ولكن هذا غير كافٍ للنجاح. وينبغى عليهم الإجابة على التساؤلات التالية:

* ما مدى التوافق بيننا؟

* كيف سيمكننا الاتفاق على أولويات تكوين القيمة؟

* كيف سيسهم كل منا مستقبلاً فى نجاح التحالف؟

* كيف يمكننا التغلب على منافسينا الطبيعيين؟

تلك هى الأسئلة الحاسمة التى لا بد لكل شريك من الإجابة عليها.

وإمكانية تكوين القيمة هى شرط ضرورى ولكن غير كافٍ للدخول فى تحالف ما. فالتوافق الإستراتيجى بين مصالح الشركاء هو شرط ثان، كثيراً ما يحتاج إلى قدر أكبر من الجهد. ومما يعقد تقويم التوافق الإستراتيجى الصعوبة التى يجدها كل من الشركاء

فى استيعاب النوايا الإستراتيجية التى ينتويها الآخرون للتحالف. ويمكن أن تؤدى الاختلافات التنظيمية والثقافية بين الشركاء إلى تعقيد كبير فى قراءة نواياهم الإستراتيجية وإلى إخفاء جوانب الاختلاف. ومن المرجح أن الشركاء الذين يجدون صعوبة فى الاتصال وفهم بعضهم سيسىء كل منهم فهم المنطق الإستراتيجى للآخرين. وأخيراً، قد يختلف الشركاء من نوى التفكير الواحد فى باقى الأمور حول أفضل وسيلة لتحقيق أهدافهم: فحيث يرى البعض تحالفاً، يرى البعض الآخر عملية استحواذ أو مجرد عقد. وسوف نركز على تلك الاختلافات التنظيمية والمعرفية والثقافية فى الفصل السادس، فى حين يتم التركيز هنا على الاختبار الأول للتوافق، وهو المصالح الإستراتيجية للشركاء.

وقد وجدنا عدداً من المؤشرات التى تتنبأ بالتوافق الإستراتيجى. أولاً، من بين الشركات العاملة فى نفس الصناعة، تؤثر المواقع التنافسية النسبية للشركاء بدرجة كبيرة على كل من المصلحة الإستراتيجية والأسس المنطقية لتكوين القيمة التى يسعون لتحقيقها بشكل انفرادى، ويعنى هذا أن مكان وقوف المرء يعتمد على مكان جلوسه. وعلى الرغم من أنه ليس من الممكن دائماً إجراء تقويم واضح للمواقع التنافسية أو الطموحات الإستراتيجية للشركاء المحتملين، إلا أن من المحتمل فهم أسباب تعاون أو عدم تعاون شركات تحتل مواقع مختلفة داخل صناعة ما. وثانياً، كثيراً ما يمكن تحديد استقرار الشراكة - أو قوتها - عن طريق تقويم التفاعل بين المواقع الإستراتيجية للشركاء وصورة تكوين القيمة للتحالف ذاته. وأخيراً، من الممكن توقع كيفية تغير المواقع النسبية للشركاء عبر الزمن ومن ثم توقع تطور ديناميكيات علاقاتهم. ولنستعرض كل عنصر من هذه العناصر بالتالى.

الموقع التنافسى:

إن الموقع التنافسى النسبى لشركة ما فى صناعة ما مؤشر جيد للتنبؤ بالمنافع، أو بأهداف تكوين القيمة، التى تسعى الشركة لتحقيقها فى تحالف ما. وهناك عدة طرق لتحديد موقع إحدى الشركات فى صناعة ما. ويتضمن بعض تلك الطرق مقاييس كمية مثل العائد النسبى على الأصول والموقع النسبى فى السوق. ويتضمن البعض الآخر صورة أقرب إلى التكامل، وهذه الطرق أوسع فى نطاقها ولكن ينقصها دقة المقاييس. على سبيل المثال، عندما يُسأل المديرون من نوى الدراية والخبراء الآخرون عن أسماء الشركات القائدة فى صناعاتهم، فهم كثيراً ما يتوصلون إلى الاختيار نفسه على الرغم من قيامهم

باستخدام معايير مختلفة إلى حد ما "للقيادة" في الصناعة. ولم نجد مؤشراً واحداً بسيطاً لتحديد الموقع في الصناعة يكون مفيداً بالفعل في تحليل الشراكات. لكننا سنستخدم طريقة في التصنيف تعطي، على الرغم من عدم دقتها، أفكاراً مفيدة لتقويم الشركات كشركاء محتملين. وتصنيفاتنا هي:

١ - **شركات قائدة:** أقامت تلك الشركات مواقع قوية (عادة المرتبة الأولى) وحافظت عليها في مجال أعمال معين أو تقنية أو سوق ما. وتشتمل الأمثلة على ذلك شركات بوينج Boeing في الطائرات المدنية، ونينتندو Nintendo في ألعاب الفيديو، وآي بي إم IBM في الحاسبات الآلية المركزية، وإنتل Intel في مشغلات الحاسب الآلي، وبريستول مايرز Bristol Myers في الأدوية المضادة للسرطان. ولكن من المفيد دائماً تعريف وتحديد القيادة بشكل أكثر دقة. ولنأخذ إحدى شركات الفضاء الألمانية وهي شركة دي إيه إس إيه DASA. ففي الحديث بصورة عامة، لن يقول المرء إنها شركة قائدة في الصناعة التي تعمل بها. ولكن في مجال تكامل أنظمة الفضاء في ألمانيا، فهي تمارس قوة تكاد أن تكون احتكارية، مما يجعلها شريكاً "لا يمكن تجنبه" بالنسبة لأي شركة ترغب الدخول في سوق الفضاء العسكري الألماني. ومن منطلق هذا المعنى المحدد، تعتبر دي إيه إس إيه قائدة في السوق^(١).

٢ - **شركات تابعة:** تنتمي الشركات التابعة إلى الطبقة الثانية من الشركات، وهي من اللاعبين الرئيسيين في صناعاتها ولكنها ليست شركات قائدة. وقد لا تحسن بعض الشركات التابعة من وضعها على الإطلاق ورغم ذلك فإنها المتحدية القوية "رقم اثنين" (أو رقم ثلاثة): من أمثلة ذلك شركة موتورولا Motorola مقارنة بشركة إنتل Intel في مجال مشغلات الحاسوب. لكن الموقع النسبي للشركات التابعة الأخرى يتغير عبر الزمن، وقد وجدنا من المفيد التفرقة بين نوعين من تلك الشركات: شركات تابعة تنجح في تحسين مواقعها إلى حد أنها تصبح متحدية قوية للشركات القائدة، وشركات تابعة ينبغي عليها أن تناضل لمجرد المحافظة على مواقعها في الصناعة. وتمثل إيرباص Airbus في مواجهة بوينج Boeing، وفوجيسو Fujitsu في مواجهة آي بي إم IBM خلال العقدين الماضيين مجموعة الشركات المتحدية المتحسنة. وقبل اندماج مكدونالد بوجلاس McDonald Douglas مع بوينج، كانت تمثل فئة الشركات المتقاعسة. ويقع في فئة الشركات المتقاعسة في الوقت الراهن معظم منافسي آي بي إم من الشركات الأمريكية في مجال الحاسوبات المركزية الكبيرة ومنافسي إنتل من الشركات اليابانية في مجال مشغلات الحاسوب.

٣ - شركات بدأت حديثاً وشركات تأخرت في الوصول: هذه الشركات هي شركات حديثة القدوم نسبياً في مجال أعمال معين أو في سوق معين أو مجال تقنية معين. وفي السبعينيات من القرن العشرين، كانت هوندا Honda شركة حديثة البدء في صناعة السيارات الغربية. وفي العادة تزيد تطلعات الشركات الحديثة البدء بدرجة واسعة عن مواردها وإمكاناتها المتوافرة. وهي ترى الصناعة فرصة تطوير رئيسية.

وحين تنظر الشركات القائدة والتابعة والحديثة البدء إلى التحالفات ترى كل منها منافع مختلفة. وكما هو موضح في الشكل التوضيحي (٤-١)، فهي تتكون من (١) الموقع النسبي في الصناعة، (٢) إطار تكوين القيمة من خلال التحالف.

ونتحول الآن إلى تحليل كيفية تحديد موقع التحالفات على هذه الخريطة، بدءاً بالتحالفات التي تسيروها شركات قائدة.

الشكل (٤-١):

الموقع النسبي في الصناعة مقارنة بصورة تكوين القيمة من التحالف

الأسس المنطقية الأولية لتكوين القيمة

التزامل	التكامل	التزود الداخلي بالمهارات

المواقع التنافسية النسبية للشركاء

شركة قائدة
شركة متحدة
شركة تابعة
شركة متقاعسة
شركة حديثة البدء

تحالفات تسيروها شركات قائدة: من أكثر وجوه التحالفات إثارة للدهشة التواتر الذي تدخل فيه الشركات القائدة في الصناعة نفسها في تحالفات، على الرغم من أن احتمال أن تكون متعاونة يبدو أقل ما يمكن أن يكون. وكثيراً ما تكون وفورات الحجم أو المدى سبباً في ذلك. فعلى سبيل المثال، ترتبط بوينج في اتفاقات تعاونية مع شركاء أمريكيين ودوليين، ومنهم مؤسسة التطوير الفضائي اليابانية Japanese Aerospace Development Corporation (JADC) وغيرها، كوسيلة لاقتسام التكاليف والمخاطر المرتبطة ببرامج الطائرة الواحدة وجعل عملية إنتاج سلسلة كاملة من الطائرات ضمن طاقتها. وليس من الغريب أن بوينج قامت بالتعاون بأكثر الصور كثافة عندما كانت تعاني أكبر الصعوبات المالية^(٢).

وهكذا كان الحال فى الثمانينيات من القرن العشرين عندما قامت شركة بوينج Boeing بتنفيذ سلسلة من برامج تطوير جديدة لمواجهة المنافسة المتزايدة من جانب إيرباص Airbus. فقد كانت مواردها النقدية من برامج حالية غير كافية لتمويل كامل لبرامج جديدة. وقد تطلعت إلى شركائها لى تقوم بملء الفجوة. وعلى سبيل المثال، تم تطوير الطراز B767 بالتعاون مع تشكيلة من الشركاء، فى حين أن الطرازات السابقة واللاحقة تضمنت قدراً أقل من المشاركة فى العمل والتطوير المشترك بين بوينج وشركائها. وبصياغة أخرى، تمارس بوينج شكلاً من تضافر التخصصات غير متناسق: يعتمد الآخرون على شركة "بوينج" من أجل قدرات حيوية وأصول متمثلة فى شكل علاقات (مع شركات طيران بصفة خاصة)، ولكن لا تعتمد شركة بوينج عليهم إلا فى الحصول على مساهمات غير مميزة مثل تصنيع جسم الطائرة أو الحصول على مدخلات ذات قابلية للاستبدال مثل النقود. وبهذا المعنى، أوضحت شركة بوينج أن من الممكن التعاون بنجاح بدون التخلي عن "سيادتها" فى الصناعة.

وكثيراً ما تدفع الائتلافات التى تقيمها شركات متحدية بالشركات القائمة إلى تعاون مكثف. ومن المحتمل أن بوينج تبدى تعاوناً متزايداً باستمرار بسبب ملاحقة شركة إيرباص لها. ومن خلال بناء شبكة من العلاقات مع الشركاء، تتمكن بوينج من الاستيلاء على شركات والتزامن مع أخرى من الشركات التى يحتمل لولا ذلك أن تتحالف مع شركة إيرباص أو منافسين آخرين، كما تقوم أيضاً باستباق تطلعات تلك الشركات فى التطور لتصبح منافسات محتملة. وقد ثبت هذا من خلال مدخل شركة بوينج مع شركائها اليابانيين، حيث تنص بعض الاتفاقات مع هؤلاء الشركاء على منعهم صراحة من الدخول فى ائتلافات أخرى.

ومن أجل محافظة شركة إنتل على مركزها الريادى فى مجال المشغلات الصغيرة، وجدت أن من الضرورى التعاون بدرجة أكبر فى المستقبل، وبقدر أكبر من المساواة. ويعتبر اتفاق إنتل فى ١٩٩٤ مع هيويت - باكارد بشأن المشغل المصغر ريسك RISC بمنزلة خطوة أولى فى ذلك الاتجاه. وبطريقة مماثلة، قد تكون برات وويتنى Pratt & Whitney الشركة الرائدة تاريخياً فى صناعة محركات الطائرات الأمريكية قد اتخذت مؤخراً موقفاً أكثر تساهلاً مع إم تى يو MTU (فرع ديمر - بنز لصناعة محركات الطائرات) ومع شركاء آخرين بسبب نجاح تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما GE-SNECMA. وتتعاون توشيبا Toshiba بتلف مع آى بى إم IBM لتطوير الشاشات المسطحة ويرجع سبب ذلك جزئياً إلى

التحدى من قبل شارب Sharp . وفى هذه التحالفات، يكون غرض الشركة القائدة هو فى الغالب التزامل، مع إبقاء غرض الدفاع الإستراتيجي فى الذهن.

وبالنسبة للشركات الأصغر إذا وُجد اختيار بين تحالفات، تكون القضية المهمة هى تقرير أى تحالف تسيّره شركة قائدة تنضم تلك الشركات إليه. ويتحدد الاختيار بدرجة كبيرة فى ضوء المنافع التى تكون الشركات القائدة على استعداد لمنحها لها ومدى احتمال نجاح التحالف. وأحياناً تؤدي هذه الاعتبارات المزوجة إلى صعوبة المقايضة بالنسبة لشركاء أصغر. إذ ينبغي أن تكون المنافع كافية للشركاء الأصغر للتخلي عن استقلاليتهم. والالتزام بالتحالف^(٣). ويمكن أن يلتزم شركاء كبار - ولكنهم ضعاف أو متقاعدسون - باقتسام المنافع بسهولة أكبر مما هو الحال بالنسبة للشركات القائدة فى الصناعة، ولكن قد يكون مقدار ما يعرضونه أقل باعتبار أن الاحتمال فى نجاح تحالفاتهم أقل.

وقد تأخذ المنافع أو العوائد للأعضاء الأصغر وعدة أشكال: المشاركة فى وفورات الحجم والمدى وفى الأرباح التى تحققها تلك الوفورات، ومشاركة الشركة القائدة فى القوة السوقية، والوصول إلى التقنية ذات الميزة القيادية، والاحتماء من رياح المنافسة المباشرة.

وفى ظل التحالفات التى تسيّرها شركات قائدة، يتضح تماماً الطرف المسيطر: فشركاء بوينج، على سبيل المثال، ليسوا أكثر من مجرد متعاقدين من الباطن لُمّعت صورتهم يشاركون فى المخاطر. وكان الحال نفسه صحيحاً بالنسبة لشركاء برات وويتنى فى المحركات النفاثة. فطوال ما كانت برات وويتنى الشركة الرائدة فى تلك الصناعة، لم تر أن هناك حاجة إلى شركاء متساوين معها أو شبه متساوين. واحتاجت الشركات الأخرى إلى برات وويتنى لى تستمر فى اللعبة، وإن يكن دورها هامشياً، فى حين لم تحتج برات إلى تلك الشركات إلا بمقدار ضئيل، إلا فى حالة اقتسام تكاليف تطوير منتج جديد. وكان تضافر التخصصات غير متناسق ألبتة وكان لصالح شركة برات. ومن المؤكد أن أهمية القيادة داخل تلك التحالفات لا تنخفض إلا فى درجات مرتفعة جداً من مشاركة التخصصات. وحين قبلت جنرال إلكتريك مشاركة التخصصات مع شركة سنيكما كانت المتحدية الطموحة لبرات وويتنى، ولو كانت جنرال إلكتريك أقوى لتجنب تضافر التخصصات الملزم.

وفى مواقف التضافر الكامل للتخصصات، حيث يقدم كل شريك إسهامات متميزة وفريدة، يكون الشركاء بحكم الأمر الواقع قادة مشتركين ومعتمداً بعضهم على بعض بقدر

متساو. ومن جانب آخر، عندما يكون تضافر التخصصات محدوداً أو أن إسهام شريك واحد يمكن إحلاله بسهولة بإسهامات الشريك الآخر أو الشركاء الآخرين، لا تنشأ حالة المساواة هذه. وكانت هذه صعوبة واضحة فى العلاقة بين جنرال إلكتريك وإم تى يو التى سبقت اتفاق إم تى يو مع برات وويتنى. ولم تكن جنرال إلكتريك فى حاجة إلى شركة إم تى يو، فى ظل تحالفها مع سنيكما، ومن الجانب الآخر كانت إم تى يو فى حاجة ملحة إلى شركة جنرال إلكتريك أو شريك معادل لها. وبعد بضع سنوات، حولت إم تى يو ولاعها فى عام ١٩٩٠ إلى برات وويتنى. ومن أحد الأسباب التى جعلتها تقوم بذلك (بالإضافة إلى حقيقة أن برات وويتنى كانت عندئذ شريكاً أكثر مرونة) هو أن شركة جنرال إلكتريك كانت قد اختارت سنيكما لتكون شريكها الأوروبية القائدة، مما لم يترك سوى مساحة محدودة لشركة أوروبية ثانية. وفى مثل هذا النوع من المواقف، يرى المديرون التطلعات والمصالح الإستراتيجية المشتركة والتركيز على عدو مشترك على أنها أمور أساسية للتغلب على المزاخمة بين الشركاء والمحافظة على تحالف قائم.

ولكن نجاح التحالف يتطلب أكثر من الاشتراك فى المصالح والتطلعات الإستراتيجية: فالحماسة لاتخاذ شركاء متوافقين إستراتيجياً قد تؤدي إلى تحالفات بين شركات متماثلة عندما لا يوجد مجال إلا لشركة واحدة من كل نوع فى كل تحالف. والشركات التى تشترك فى مصالح إستراتيجية متسقة ولكن ينقصها التكامل الحقيقى فى الموقع الإستراتيجى أو فى إمكانية تضافر التخصصات نادراً ما تبني تحالفات قوية. فما تكسبه تلك التحالفات فى الاتساق الإستراتيجى تفقده فى تكوين القيمة. ونادراً ما يكون التحالف بين شركات متماثلة ناجحاً. وربما كان هذا هو العامل الرئيسى فى إخفاق يونيديتا Unidata وهو تحالف مؤقت بين شركات صنع الحاسوب الأوروبية فى السبعينيات من القرن العشرين. وبالتأكيد كان هذا اعتباراً مهماً فى قرار شركة آى سى إل ICL توحيد جهودها مع شركة فوجيستو Fujitsu بدلاً من التوجه نحو "حل أوروبى" يحقق التحالف. وعندما تكون المهارات غير مميزة وغير متضافرة ولا ترقى إلى المستوى العالمى يكون التحالف محكوماً عليه بالفشل، وبصفة خاصة فى الصناعات ذات الاعتماد الثقيل على التقنية حيث يكون إتقان المستوى العالمى من المهارات ذا ضرورة قصوى. وبصياغة أخرى، لا ينشأ التوافق فى العادة من تماثل الموقع الإستراتيجى أو الإسهامات الأخرى أو كليهما معاً، بل من التكامل؛ مما يعنى ضمناً مواقع وإسهامات متميزة وليست متماثلة.

ولكن كثيراً ما تقوم الشركات القائدة بمحاولة تجميع ائتلافات متميزة يلعب كل عنصر فيها دوراً معيناً ويسهم بمهارة متضافرة مكمّلة. وفي هذه النقطة يوجد مقايضة بين احتمال نجاح التحالف مقابل مخاطر تناقص القوة التفاوضية، وينطبق هذا بقدر مساو على الشركات القائدة والشركات الأضعف. وأحياناً تُقنّع الشركات القائدة بقبول تضافر حقيقي بين التخصصات مقابل تخفيف قوتها في التحالف، وهذا مدخل بدأت جنرال إلكتريك في إتباعه مع سنيكما في السبعينيات، كما تبنته برات وويتني مع إم تي يو في التسعينيات.

وفي غياب فرص ذات قيمة لتضافر التخصصات، نادراً ما تتعاون الشركات القائدة مع شركات تابعة قوية. فخسارتها ستكون أكثر من الحد المقبول: إذ إن حليفات اليوم قد تكون الشركات المتحدية في الغد. ولا تسعى الشركات القائدة إلى صحبة شركات متحدية قوية إلا عندما تكون قيادتها هشة أو ضعيفة الأساس، أو عندما تخاف من تزامن تلك الشركات المتحدية بدورها في تحالف مع شركات متحدية أقوى منها. ويأخذ العديد من المديرين حذرهم اليوم ويتجنبون بطريقة منهجية التحالفات مع شركات تابعة قوية، بعد أن تعلموا درساً من عثرات الشركات الأوروبية التي استخدم شركاؤها اليابانيون تحالفاتهم كأجبار خطوا فوقها إلى المنافسة العالمية.

والشركات القائدة أقل تلهفاً حتى من الحالة السابقة على التعاون مع شركات قائدة أخرى في نفس الصناعة، وذلك جزئياً بسبب مسائل منع الاحتكار وجزئياً بسبب المزاخمة الشديدة. وبشكل عام، لا تتعاون تلك الشركات معاً إلا بتحريض من الحكومات، ويكون تعاونها في تلك الحالة في ظل خطط موضوعة ومرصودة بعناية وفي مجالات متخصصة "سابقة لمرحلة التنافس". فقد وافقت شركات جنرال موتورز GM وفورد Ford وكرايسلر Chrysler على التعاون في تطوير تقنيات السيارة الكهربائية بناءً على توصية من الحكومة الأمريكية. ولم يكن هذا الأمر يمثل أولوية إستراتيجية لأي من الشركات المشاركة. وفي حقيقة الأمر، بدون إلزام الأنظمة وفي غياب التمويل الحكومي، من المشكوك فيه قيام الشركات الثلاث الكبار بإجراء قدر كبير من الأبحاث حول السيارات الكهربائية. وعادة يتم حل الائتلافات المنشأة بناءً على رغبة الحكومة بعد الانتهاء من المهمة السابقة لمرحلة التنافس. والبعض منها - مثل سيماتك SEMATECH وهي جمعية تعاونية للأبحاث تطور معدات تصنيع أشباه الموصلات - يستمر لعدم وجود مصالح تجارية مشتركة بين الشركاء مع اشتراكهم في الاهتمام بالتقنيات الجوهرية الجديدة مثل عمليات التصنيع "تون المجهريه"^(٤).

وقد تكون عمليات التعاون تحت رعاية الحكومة فرصاً جيدة لممارسة فن المشاركة. وعلى سبيل المثال، من خلال اشتراك عدد من شركات الإليكترونيات اليابانية فى سلسلة من برامج البحوث والتطوير المقارنة بمبادرة من الحكومة، أصبحت تلك الشركات ماهرة جداً فى التعاون مع منافسين أقوى، وفى نفس الوقت فى حماية مصالح الملكية الخاصة بها. وهذه الخبرة جعلتها شريكاً قد تكون خطرة للشركات الغربية الأقل معرفة بالتحالفات.

هناك نوع آخر من الضغط يجمع الشركات القائدة معاً وهو وجود عناصر خارجية شبكية. وتترك الشركات القائدة مخاطر الاستبعاد من الائتلاف الرابع بصفة خاصة فى المجالات المهمة إستراتيجياً. ومجموعة فيزا العالمية Visa International المنسقة لبطاقات الائتمان مثال على ذلك النوع من التعاون بين المصارف، ونظام الدفع المشترك فى أوروبا هو مثال آخر. ومن الواضح أن الدافع لتحالف آى بى إم مؤخراً مع جيمبلوس Gemplus الشركة الفرنسية الناشئة لصنع البطاقات الذكية هو رغبتها فى الاستفادة من العناصر الخارجية الشبكية.

وباستثناء الدوافع التى ورد وصفها الآن، تعتبر التحالفات بين شركات قائدة فى الصناعة نفسها نادرة، وما يحدث منها لا يكون دائماً على ما يبدو عليه. فعلى سبيل المثال، يبدو تحالف نُمى NUMMI بين تويوتا وجنرال موتورز أنه اتفاق بين شركتين من الشركات القائدة فى الصناعة. والواقع أنه عندما تم تكوين تحالف نُمى كانت تويوتا الشركة القائدة بشكل واضح فى تصميم السيارات الصغيرة وتصنيعها فى حين كانت جنرال موتورز شركة متقاعسة.

ومن الواضح أنه يوجد دائماً احتمال التعاون الضمنى أو السرى، أو حتى التواطؤ بين الشركات القائدة لتقليل المزاخمة فى الصناعة أو القضاء عليها. وتقوم المحاكم فى كل من الولايات المتحدة وأوروبا بالتحقيق بشكل دورى بحالات التواطؤ المحتملة وقد خضع البعض منها إلى عقوبات. وفى بعض الحالات، كما هو الحال فى صناعتى الألياف الصناعية والصلب الأوروبيتين، تجيز الحكومة التعاون بين الشركات القائدة فى الصناعة لحل مشاكل الطاقة الإنتاجية الزائدة والمنافسة "المدمرة".

ورغم ندرة التعاون بين الشركات القائدة فى الصناعة نفسها، إلا أن التعاون بين الشركات القائدة عبر الصناعات، أو الشركات القائدة فى قطاعات مختلفة تماماً، أمر شائع. وكثيراً ما تكون تلك الأنواع من التحالفات من النوع الذى يقوم فيه كل شريك

بتزويد الآخرين بتقنيات أو منتجات مهمة. وكانت تلك هي الحال في سيكور Siecor وهو مشروع مشترك بين شركتي كورننج Corning وسيمنس Siemens في مجال الألياف البصرية. وفي مثل تلك التحالفات عبر الصناعات، تسعى الشركات القائدة لمشاركة مثيلاتها، حيث يمكن لكل منها الاستفادة من جوانب القوة لدى الآخرين^(٥). وفي غياب منافسة مباشرة، وبدون مزاحمة قوية بين الشركاء في أسواق المنتج النهائي، تصبح التحالفات بين الشركات القائدة ذات معنى واضح.

تحالفات تسييرها شركات تابعة: تستند التحالفات بين شركات تابعة في نفس الصناعة عادة إلى أساس منطقي أبسط حتى من أساس التحالفات التي تشترك فيها شركات قائدة. ويكون معظمها مدفوعاً بتكامل المهارات وتضافر التخصصات، إذ سوف تنزل الشركات التابعة في حالة تفرقها إلى موقع الشركات المتقاعسة، ويتجمعها معاً سوف تتحول إلى شركات متحدية. وقد اتضحت هذه النقطة بشكل مؤلم لصناعة الفضاء الأوروبية في الستينيات من القرن العشرين، حيث حاولت الشركات التي سبقت كلاً اتحادى إيروسبيس البريطانية British Aerospace وإيروسباتيالى Aerospatiale التنافس بشكل منفصل وغير ناجح ضد مكونل بوجلاس McDonnell Douglas ولوكهيد Lockheed وبوينج Boeing. فقد قام الفرنسيون بتطوير طائرة كرافيل Caravelle والبريطانيون بتطوير سلسلة كاملة من الطائرات، ولكن عدداً قليلاً جداً من تلك المنتجات تم إنتاجه بأحجام اقتصادية.

وفي البداية تدفع الرغبة في إيصال تخصصات الشركاء إلى أكبر حد ممكن وفي الاستفادة من وفورات الحجم الناتجة عن ذلك معظم تحالفات الشركات التابعة. وكما هو الحال في تحالف إيربص Airbus، يتطور معظمها نحو تضافر أكبر للتخصصات للحصول على وفورات الحجم ومن خلالها تحقيق القدرة التنافسية على مستوى الصناعة. ويكون الحافز وراء تحالفات أخرى بين شركات تابعة هو جزئياً وجود شركة ما تمثل "قوة عظمى" وقلق كل من الشركات التابعة والعملاء بشأن عدم توازن القوة الذي يسببه ذلك. وكانت شركة بوينج قوة عظمى من ذلك النوع. وفي تحالف إيربص، أنشأت إيروسبيس البريطانية ودى إيه إس إيه DASA وإيروسباتيالى كياناً جديراً بالثقة متحدياً لشركة بوينج. وقد تلقت تلك الشركات دعماً في هذا من جانب العملاء - أى شركات الطيران - الذين رأوا أن مصالحهم الذاتية أصبحت مهددة من قبل القوة السوقية لشركة بوينج. وأتاحت القوة التي اكتسبها تحالف إيربص بمرور الزمن لشركات الطيران إثارة الموردين الاثنين أحدهما ضد الآخر، وهو ما فعلته الخطوط الجوية المتحدة United Airlines في عام ١٩٩٢.

ولا تنجح دائماً تحالفات تضافر التخصصات بين شركات تابعة على الرغم من بساطة وقوة أساسها المنطقى. فعندما تشترك الشركات التابعة فى نقاط الضعف نفسها ولا يكون لديها سوى عدد قليل من نقاط القوة المتميزة، فإن مشاكلها لا تحل بتكوين تحالفات. فنادرًا ما يكون اثنان من السكارى مساويين لشخص صا. وهذا السبب فى أن التحالفات الاتحادية على مستوى الدولة الواحدة مثل تحالف روفر Rover الذى جمع معاً العديد من شركات السيارات البريطانية أو تحالف دى إيه إس إيه الذى وحد صناعة الفضاء فى ألمانيا نادرًا ما تكون أى شىء سوى أنها تمهيد لتحالفات تتخطى الحدود القومية مع شركاء أكثر تباعدًا ولكنهم أيضاً أكثر تكاملاً. وعلاوة على ذلك، لا يحول التحالف فى العادة شركتين متقاعستين أو أكثر إلى قوى سوقية.

عندما تنجح تحالفات الشركات التابعة، يمكن إرجاع الأسباب فى الغالب إلى النظرة البعيدة الأمد والتوقيت الجيد وغياب رد الفعل التنافسى من جانب الشركات القائمة. فقد نجح إلى حد كبير أول نموذج قدمه تحالف إيربص المتمثل فى الطائرة إيه 300 ذات المحركين النفاثين والهيكل العريض، ويرجع سبب ذلك إلى عدم وجود نموذج مماثل معروض من قبل أى من المنافسين الأمريكيين وعدم توافر الموارد لأحد لتطوير طراز مماثل على المدى القصير. وبطريقة مماثلة، نجح تحالف جنرال إلكتريك وسنيكما جزئياً بسبب تمسك شركة برات وويتنى Pratt & Whitney لفترة طويلة جداً بأنواع مشتقة من محرك من جيل سابق، كما أنها لم تكن فى موقع يمكنها من أن تضاهى بسرعة أداء منتجات التحالف. لكن تحالفى إيربص وجنرال إلكتريك - سنيكما هما الاستثناء أكثر مما هما القاعدة.

وقد قامت التحالفات الأكثر نجاحاً أيضاً كما هو متوقع بتوسيع مدى المنافع أو العوائد التى تقدمها للشركاء فيها عبر الزمن. فعلى سبيل المثال، حول تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما نفسه إلى ائتلاف تنافسى حين تعاون الشريكان عبر السلسلة الكاملة من محركاتهما المدنية. وأصبح التعلم المشترك أكثر أهمية وهما يكملان تحالفهما بمشروعات مشتركة لتصنيع المواد المركبة ودراسات علم المعادن المتقدمة.

من غير المحتمل نجاح التحالفات التى تسيورها شركة تابعة بدون استعداد للاستثمار على المدى الطويل وبدون الاستفادة من منافسين سلبيين. ونجد مثلاً على ذلك فى تحالف جنرال إلكتريك كومبانى - بلسى GEC-Plessey الذى جمع أنشطة معدات الاتصالات

الهاتفية لهاتين الشركتين. فقد بدأ التحالف فى السبعينيات من القرن العشرين ببرنامج مشترك لتطوير النظام إكس "X" System، وهو نظام التحويل الرقمى البريطانى. وأدى هذا إلى مشروع مشترك فى الثمانينات. ولكن كانت كلتا الشركتين تعانيان جوانب العجز فى المقدرة نفسها ووجدت أن من الصعب التغلب على عقود من المنافسة وفشلت فى تخصيص موارد كافية للمشروع التجارى. فضلاً عن ذلك، لم يتقاعس منافسوهما بل إنهم لم يتركوا للتحالف أكثر من مساحة محدودة للتطوير. وبرزت إلى السطح صعوبات أخرى حيث كان للشريكتين الجديدتين توقعات أداء مختلفة تماماً. وفى النهاية، وحدت شركة جنرال إلكتريك كومبانى جهودها مع شركة سيمنس Siemens. ونكرر القول إن اللاعبين الضعفاء من نوى المهارات والمواقع المتماثلة، وليست المتكاملة، لا ينشئون تحالفاً ناجحاً. وعلى العكس من ذلك، يرجع نجاح تحالف إيربص بدرجة كبيرة إلى السرعة التى دفع بها الشركاء فيه نحو تضافر التخصصات وجعلهم أقل فاعلاً تماثلاً وجعلهم مكملين لبعضهم بعض بشكل متزايد وقادهم إلى جنى منافع تضافر التخصصات.

وتكون التحالفات بين الشركات التابعة أيضاً غير مستقرة عندما يكون الشركاء غير متوافقين فى نواياهم. فقد تقدم الشركات المتقاعسة قاعدة جاهزة ومنفذاً إلى السوق وموارد فنية لكنها قد لا تكون فى موقع يؤهلها للمشاركة فى مجهودات التطوير المستقبلى على قدر المساواة مع الشركات التابعة المندفعة والمصممة على الاستيلاء على قيادة الصناعة. ويبدو أن هذا الوضع ينطبق على حالة شركتى هونيول Honeywell وبول Bull فى مجال الحاسوب. وفى البداية فى السبعينيات وأوائل الثمانينيات، كانت بول تتوسع بشدة وتتولى قيادة التحالف، فى حين نظرت هونيول إلى التحالف على أنه وسيلة للخروج من ذلك المجال. وبعد عشر سنوات، وجدت بول نفسها فى موقع صعب فى مواجهة تغير سريع فى الصناعة وفقدان التمويل الحكومى وضعفها التنافسى. ومن المحتمل أن تكون بول الآن تلعب مع شركة إن إى سى NEC وشركاء آخرين نفس لعبة الخروج التى لعبتها هونيول معها قبل عشر سنوات.

وتلخيصاً لما سبق، تميل الشركات التابعة إلى التعاون مع شركات تابعة أخرى عبر سلسلة الأسس المنطقية لتكوين القيمة: بناء ائتلافات لتحدى الشركات القائمة وجمع موارد متضافرة التخصصات والتعلم من بعضها. ونادراً ما تتعاون الشركات التابعة الطموحة مع شركات قائمة: فالشركات التابعة تخاف من أن تحبط الشركات القائمة تطلعاتها، كما تشعر الشركات القائمة باحتمال أن تخسر خسارة أكبر مما يمكن تحملها،

مما يجعل الاتفاق صعباً. ويمكن أن تنجح التحالفات بين شركات تابعة ولكن فقط عندما تنظر الشركات الشريكة إلى التحالفات كفرص للقيام باستثمارات مهمة في مجالات الأعمال التي تتحالف فيها بغرض تحدى الشركات القائمة واحتلال مكانها. وتميل التحالفات التي تسيروها شركات تابعة إلى تحقيق أكبر نجاح عندما تتبع المنافع الرئيسية من تضافر التخصصات. وعلى العكس فمن غير المحتمل أن تنجح التحالفات بين شركات تابعة عندما تكون مراكز الشركات القائمة دالة لتقنيات متطورة مملوكة، وعندما تؤدي المعايير الفنية إلى وفورات شبكية قوية. ومن المحتمل أن ينجح من الناحية التنافسية تحالف ضد بوينج أو برات وويتني أكثر من تحالف ضد إنتل ومايكروسوفت.

تحالفات تسيروها شركات جديدة في الساحة: عادة تتبع التحالفات بين شركات جديدة في الساحة أساساً منطقياً مماثلاً لتحالفات الشركات التابعة. فلا يمكن للشركات الجديدة في الساحة أن تعمل بمفردها، ولكن من خلال العمل معاً يمكنها أن تصبح شركات متحدة يمكن أخذها جدياً إن لم يكن شركات قائمة في المستقبل، شريطة أن تكون لديها مهارات متكاملة تكاملاً قوياً واستعداد للاستثمار.

وكثيراً ما تكون اتحادات الشركات الجديدة في الساحة في الغالب أكثر التحالفات استقراراً. ففي العادة، يشترك الشركاء في طموح إستراتيجي واحد، فهم يسهمون إما بأصول متكاملة أو متضافرة التخصصات في الأصل (تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما GE-SNECMA) أو أن الضغوط التنافسية تدفعها نحو كفاءة أكبر وتضافر أكبر للتخصصات كما هو الحال في تحالف إيرباص (Airbus). ومن المرجح أيضاً أن تأتي الشركات الجديدة في الساحة بأكثر حافز لتكوين القيمة. ومن المحتمل أن يمثل التحالف بالنسبة لها فرصة تطوير كبرى وطريقاً للإسراع في سباقها على المستقبل. وفي حين أن حوافز الشركات التابعة في تحالف ما موضع شك في كثير من الأحيان - فقد تجد إدارتها العليا إغراء لاستخدام التحالف كإستراتيجية خروج بمجرد حدوث أول مشكلة - فإن مثل هذا التآرجح لا يوجد لدى الشركات الجديدة في الساحة. وفي هذا السياق، قد تستخدم الشركات الجديدة في الساحة التحالفات مع شركات متقاعسة غير محصنة نسبياً كوسيلة للوصول السريع إلى مهارات الشركات المتقاعسة وأسواقها^(٦).

ففي العادة لا تكون الشركة المتقاعسة متخلفة في كل المجالات وتستمر في امتلاك بعض المهارات والأصول الإستراتيجية (مثل العلامات التجارية والقنوات والعلاقات مع

العملاء) التى يمكن استغلالها من قبل الشركة الجديدة فى الساحة. ولكن لأن الشركة المتقاعسة على مسار عريض منحدر إلى الأسفل، فإن من غير المحتمل أن تحول دون تحقيق تطلعات الشركة الجديدة. ولعل هذا كان جزءاً من إستراتيجية شركة هوندا فى الدخول إلى تحالف أوروبى مع شركة روفر Rover فى أواخر السبعينيات.

فقد أعطت روفر إلى هوندا طريقاً مختصراً إلى السوق الأوروبى وإلى تطوير سيارات "السيدان" sedan الأكبر والأسرع المناسبة لتلك السوق. ولم تكن هوندا قد طورت بعد الخبرة المطلوبة لهندسة سيارات "السيدان" السريعة بالخصائص الأوروبية المطوعة للسائق، ومن جانب آخر أتت روفر بتلك الخبرة تماماً. ومع ذلك فإن حجم روفر الصغير وضعف مهارات التصنيع لديها جعلها أكثر اعتماداً بشكل خطير على هوندا لاستمرار وجودها، على الأقل فى البداية. وبمرور الوقت خفضت روفر من اعتمادها مع تزايد تعلمها، على الرغم من أنها استمرت تعاني من عجزاً فى الحجم والمدى مقارنة مع هوندا، ولهذا السبب كان الكثير من موديلات روفر أشكالاً معدلة من منتجات هوندا. وبأخذ الاعتماد المستمر من جانب روفر على هوندا، كان من الممكن أن يتوقع المرء قيام هوندا فى النهاية بامتصاص روفر أو التخلي عنها، على الأقل حتى وصول شركة بى إم دبليو BMW. وكانت دوافع بى إم دبليو فى الاستحواذ على روفر متعددة، لكن حرمان هوندا من علامة تجارية ثانية فى السوق الأوروبية قد يكون جزءاً من تفكير إدارة بى إم دبليو.

ويوحى هذا بأنه ليست كل أشكال التكامل الإستراتيجى تؤدي إلى تحالفات مستقرة. فهناك بعض التكامل الموضوعى بين الطموحات والقدرات المتناقضة لدى الشركات المتقاعسة والطموحات والقدرات المتنامية لدى الشركات الجديدة فى الساحة، ولكن طبيعة مثل ذلك التكامل تؤدي بحد ذاتها إلى تحالف غير مستقر.

ويؤدي التعاون بين الشركات الجديدة فى الساحة والشركات القائمة إلى ديناميكية مختلفة. فالشركات الجديدة ترى العديد من الفوائد ولكنها تخاف أن يعوق الشريك الأكبر تطورها، إن لم يقض عليه كلياً. ومخاطر حدوث ذلك حقيقية بالتأكيد، وأدت إلى ممارسة بعض المبتكرين الحذر الشديد فى إستراتيجياتهم التحالفية وبذلك إضاعة بعض الفرص. فعلى سبيل المثال، أحدثت شركة رينيت Raynet - وهى شركة فرعية تابعة لمؤسسة ريكيم Raychem - ابتكاراً مهماً فى تقنيات تحويل الهاتف المحلى، وهو ابتكار هدد بإبطال تقنيات الموردين الرئيسيين لمعدات الهاتف. هذا الابتكار وضع شركة رينيت فى مأزق. فهل كان ينبغي

عليها العمل بمفردها، أو البحث عن حليف رئيسي لمساعدتها على تنمية ابتكارها وتسويقه؟ لقد دفعها عملاؤها المحتملون للدخول في شركات مع موردى معدات راسخى القدم من أمثال سيمنس Siemens أو ألكاتل Alcatel في ألمانيا، ولكن إدارة رينت لم تثق فى دوافع الشركات التى ستصبح شريكة لها. وهذا التحفظ أسهم بالتأكيد فى البداية البطيئة التى بدأتها رينت فى تسويق ابتكارها.

ومن جانبها، قد تأمل شركة قائدة فى صناعة ما فى الدخول إلى سلسلة تحالفات حتى ولو لمجرد تجنب ما لديها من شكوك. فثلك الشركة القائدة تعرف أنه يمكنها إما إعاقه تقنية ما أو دعمها حين تُزال طبقات الشكوك التقنية وتصبح مسارات التطوير المحتملة أكثر وضوحاً. وليس هذا وضع يخدم مصلحة الشركة الجديدة فى الساحة، وهذا يفسر سبب ندرة تعاون الشركات الجديدة مع شركات قائدة، فيما عدا الحالات التى تقبل فيها شركة جديدة فى الساحة وضع الاعتماد على الغير الدائم أو طويل الأجل مثلما يبدو أن شركات الفضاء اليابانية تفعله الآن إزاء شركة بوينج.

وقد تتعاون الشركات الجديدة فى الساحة بين الحين والآخر مع شركات قائدة - ومن المحتمل أن تسجل عكساً للأدوار ضد شركائها الأكبر- إذا وجدت حكومة وطنية قوية تؤازرها. وقد فعلت الشركة الفرنسية فراماتوم Framatome ذلك فى السبعينيات من القرن العشرين عندما تحالفت مع شركة ويستنجهاوس Westinghouse فى إنتاج المفاعلات النووية المائية المضغوطة. وفى تلك الحالة، قامت الحكومة الفرنسية بحماية فراماتوم وفرضت التعاون ووفرت سوقاً محلياً كبيرة (عن طريق برنامج الاستثمار الضخم فى المفاعل النووى الذى تقوم به كهرباء فرنسا Electricité de France، وهى شركة الكهرباء الوطنية الفرنسية) وساعدت فى تمويل تعلم فراماتوم (عن طريق البرنامج الوطنى لأبحاث الطاقة النووية). وقد تفوقت فراماتوم على ويستنجهاوس فى التعلم إلى حد أن الفرنسيين استطاعوا التحرر من الاعتماد على تقنيات ويستنجهاوس وأصبحت فراماتوم شركة قائدة وخرجت من التحالف.

وليست ويستنجهاوس وحدها المنافس الراسخ القدم الذى سرق منه الأضواء شريك متمثل فى شركة جديدة فى الساحة، وخاصة عندما يكون الشريك المعروف قد أصبح متقاعساً. وفى مثل تلك الأوضاع، قد تبدو الشركة الجديدة فى الساحة بمنزلة "فارس أبيض" وأيضاً عنصر تهديد فى الوقت نفسه. واليوم يعترف مديرو شركة زيروكس Xerox

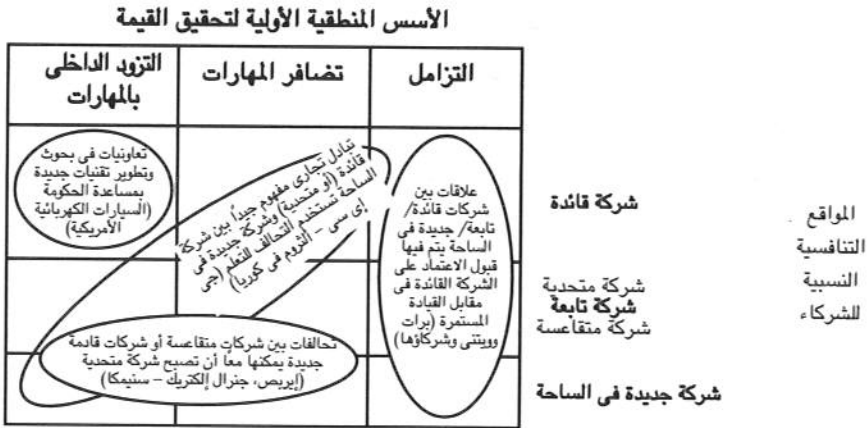
بأن المشروع المشترك بين شركتهم وشركة فوجي Fuji أنقذ زيروكس في السبعينيات. فلم تكن زيروكس قادرة على مواجهة المنافسة اليابانية بمفردها وأصبحت معتمدة في قدراتها ومنتجاتها الرئيسية على مشروع زيروكس - فوجي، وبشكل غير مباشر على شركة فوجي. وعدم كون فوجي شركة منافسة جعل الوضع وضعاً يمكن لزيروكس أن تتقبله^(٧). وربما تكون هذه حالة متطرفة، إذ إن عدداً قليلاً من الشركات يواجه تهديدات تنافسية قوية ومفاجئة كالتى واجهتها زيروكس عندما انتهت مدة براءات اختراعاتها، والقليل من الشركات يهبط من موقع القيادة إلى موقع الشركات المتقاعسة في غضون عدد من السنوات ضئيل إلى هذا الحد. والأكثر شيوعاً هو ربط الشركات الجديدة في الساحة نفسها بشركة قائدة، مثلما فعلت شركات الفضاء اليابانية مع بوينج، أو باستهداف شركة متقاعسة تكون بمنزلة حصان طروادى إما عن قبول أو عدم إدراك لما يجرى (إذا اعتبرت امتصاص الشريك أو التخلي عنه نتيجة محتملة).

وفى حين أن الشركات القائدة قد تقدم للشركات الجديدة في الساحة بعض منافع التحالف، فقد تجد الشركات الجديدة شركاء أكثر ملاءمة في مصاف الشركات التى تطمح إلى القيادة. وتحتاج الشركات الطامحة للقيادة إلى الشركات الجديدة للمساعدة فى الوصول إلى الصفوف الأمامية فى صناعاتها. على سبيل المثال، تطلعت شركة جى إى سى - أليستوم GEC-Alsthom إلى الدخول فى سوق غير أوروبية لقطاراتها عالية السرعة. وقدمت كوريا لها تلك الفرصة. ولتحقيق هذا الهدف، كانت جى إى سى - أليستوم على استعداد للدخول فى عملية نقل للتقنية بعيد المدى مع الشركة الكورية المتعاونة معها، على الرغم من أنه كان من شبه المؤكد أن الشركة الكورية المتعاونة سوف تصبح منافسة لها^(٨).

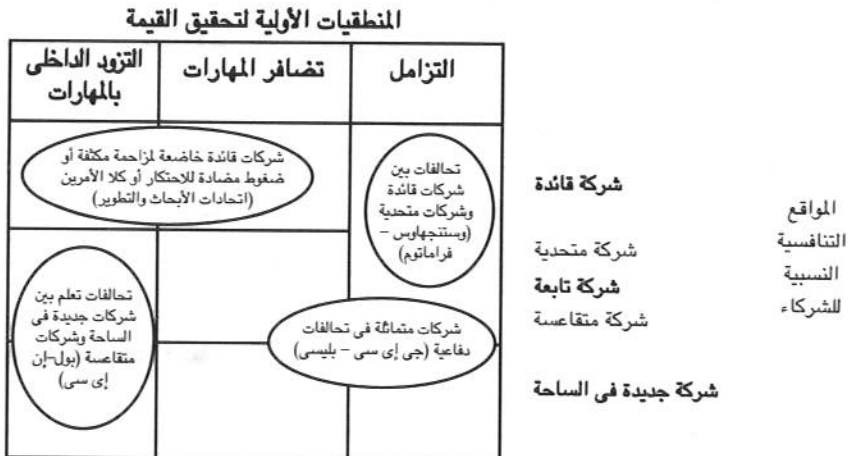
المواقع الإستراتيجية للشركاء وصورة تكوين القيمة الخاصة بالتحالف:

توضح الخريطة المقدمة فى الشكل (٤-١) التفاعل بين موقع الشركة النسبى والأسس المنطقية لتكوين القيمة. والمكانة النسبية للمنافسين فى صناعة ما ومواقعهم النسبية مؤثر جيد لنوع التحالفات التى سيسعون إليها ومدى القوة التى ستمتتع تلك التحالفات بها. كما يمكن للخريطة المساعدة أيضاً فى توقع نوع التوترات التى قد تنشأ بين الشركاء. ويقدم الشكل (٤-٢) إعادة رسم لهذه الخريطة لتصوير أنماط التحالف الأكثر قوة التى لاحظناها، كما يعيد الشكل (٤-٣) رسمها ليصور أكثر أنماط التحالف إثارة للمشاكل.

الشكل (٤-٢) أنماط التحالفات القوية



الشكل (٤-٣) أنماط التحالفات موضع المشاكل



فائدة إعداد الخرائط:

سنوحى بفائدة مثل تلك الخرائط من خلال تفسير مختصر للتحالفات التي لم تحقق نجاحاً كاملاً والموضوعة في الشكل (٤-٣). وكان تكوين القيمة أو الاستحواذ على القيمة أو كلاهما معاً قضايا مهمة في كل تحالف. وكما رأينا، تعتبر التحالفات بين الشركات القائمة غير المستقرة والشركات التابعة الطموحة محفوفة بمخاطر للشركة القائمة. وكما هو واضح في التحالف المحدد موقعه بالجزء الأعلى الأيمن، تعلمت شركة فراماتوم Framatome كل ما يمكن تعلمه من وستنجهاوز Westinghouse وبعدها انطلقت من القيد. وحيث رأت وستنجهاوز تحالفاً متضافر التخصصات، رأت فراماتوم فرصة للتزود الداخلي بالمهارات. إن قبول تضافر التخصصات والمجازفة بالتعلم بين الشركاء يؤديان إلى تحالفات صعبة بين شركات قائمة.

حتى حين تتمتع الشركات بدعم من الحكومة - كما في حالة سيماتك SEMATECH المؤسسة التعاونية الأمريكية للأبحاث في مجال تقنية تصنيع أشباه الموصلات - قد تمتد المزاخمة بين الشركات القائمة إلى التحالف وتعرض كلاً من تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة للخطر. ولم يتوصل الشركاء في سيماتك إلى اتفاق إلا بعد أن اتفقوا فقط على تركيز جهودهم على قاعدة توريد صناعة أشباه الموصلات، وهو شيء أكثر حياداً من مشاركتهم بعضهم لبعض في تقنياتهم. وعادة تكون التحالفات بين شركات قائمة والمرسومة في الصف الأعلى من الشكل (٤-٣) أقل نجاحاً من سيماتك.

وفي التحالفين الآخرين والمرسومين في الخريطة، ازداد مع مرور الزمن اعتماد شركة بول Bull على شركة إن إي سي NEC، كما وجدت شركتنا جي إي سي - بليسي GEC-Plessey نفسيهما متماثلتين في جوانب القوة والضعف إلى حد لا يتيح تحقيق تضافر فعال للتخصصات. وكان كلا التحالفين إلى حد ما غير ناجحين.

قيود إعداد الخرائط:

يمكن أن يكون رسم الخرائط المبينة لأوضاع التحالفات أداة مفيدة مادام المرء متنبهاً لقيودها، والتي تنبع من أربعة عوامل معقدة، وهي:

- ١- تؤدى العديد من التحالفات الناجحة إلى تكوين القيمة بطرق متعددة، ومن ثم لا يمكن وصفها بدقة فى أى مربع، فهى تمثل تحالفات متعددة الفوائد.
- ٢- قد ينظر الشركاء إلى مواقعهم داخل التحالف بطريقة مختلفة ولهذا تكون لديهم مناظير مختلفة تماماً لتكاليفه وفوائده.
- ٣- قد تتغير المواقع عبر الزمن.
- ٤ - قد تكون المواقع فى الصناعات الناشئة غير واضحة إلى حد يجعل إعداد خريطة واضحة مستحيلاً.

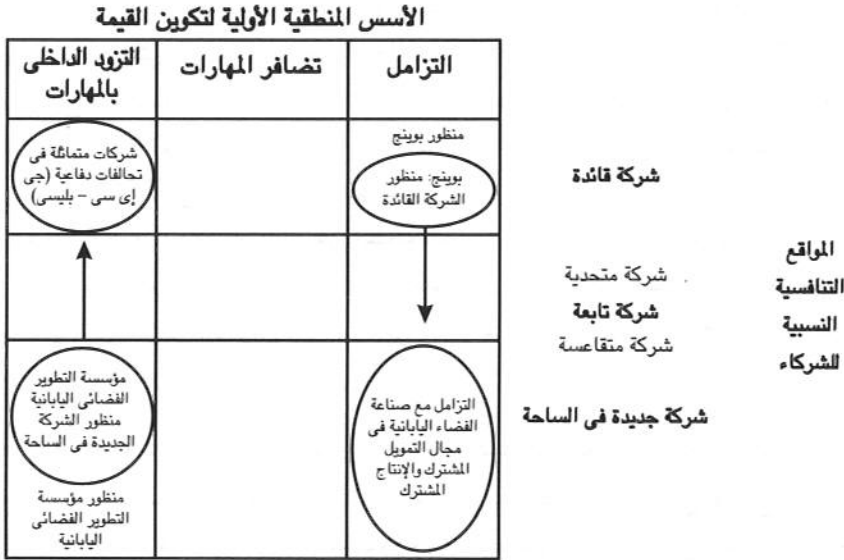
التحالفات المتعددة الفوائد: عند إعداد خريطة بالتحالفات، يوجد إغراء طبيعى نحو تخصيص كل تحالف ضمن "مربع". وهذا ليس ممكناً على الدوام. ففي التحالفات القوية، تكمل مواقع الشركاء بعضها البعض بطرق مختلفة ومعقدة ومتوازنة. فعلى سبيل المثال، يكون أحد الشريكين قائداً فى بعض المجالات ومتقاعساً فى أخرى، فى حين يكون للشريك الآخر موقع معاكسة ومكمله. وكان هذا التكامل واضحاً على سبيل المثال فى حالة شركة آى سى إل (ICL) (فى مجال الدراية الفنية فى التطبيقات الصناعية) وشركة فوجيتسو Fujitsu (فى مجال أدوات الحاسوب)، مما أدى إلى تحديد للمواقع أكثر تعقيداً. وفى العادة لا يتم إنجاز التوازن فى تحالف ما إلا عندما يتوافر مثل هذا التكامل؛ مما يوفر المجال لتضافر قوى للتخصصات، أو لتعلم متوازن متبادل حيث يمكن للشركاء التعلم من بعضهم البعض أو للأميرين معاً. وتغطى التحالفات الناجحة "مساحة" فى الخريطة كما هو موضح فى شكل (٤-٢) وليس مربعاً.

مواقع مختلفة: قد يكون لكل شريك قراءة مختلفة لتحالفه وقد يقوم بوضع تحالفه فى مربع مختلف أو قد يرسم مساحة التحالف بطريقة مختلفة. ولكى نوضح ذلك، لنأخذ تحالفاً يبحث الشركاء فيه عن قيم مختلفة وكذلك يرون القيمة فى جوانب مختلفة من التحالف. إن هذا سيجعل تقدير مدى توافقهم أكثر صعوبة. وتوضح حالة بوينج ومؤسسة التطوير الفضائى اليابانية (Japanese Aerospace Development Corporation (JADC هذه النقطة.

فى الثمانينيات، طلبت بوينج دعم مؤسسة التطوير الفضائى اليابانية - وهى اتحاد مكون من شركات كواساكي Kawasaki وميتسوبيشى Mitsubishi وفوجى Fuji ونيسان Nissan - من أجل تطوير طائرة نفثة جديدة أصغر حجماً، وهى طائرة ٧ جيه ٧ 7J7، كبديل محتمل

لطائرتها ٧٣٧ - 737. واعتقدت بوينج أن المساعدة اليابانية سوف تكون مفيدة في عدة أغراض: لتمويل نفقات التطوير وتأجير الطائرات، ولتسهيل دخول السوق اليابانية، ولتقديم خبراء في التصنيع وإدارة الجودة، ولضمان أن تكون الصناعة اليابانية جزءاً من تكتل يتم بناؤه حول بوينج بدلاً من بنائه حول إيرباص. ولم تشأ بوينج أن تجعل تقنيات التصميم والهندسة الأكثر تقدماً لديها في متناول منسوبي مؤسسة التطوير الفضائي اليابانية. وقد سلمت إدارة المؤسسة اليابانية بمصالح بوينج وبحقيقة أن بوينج تنوى السيطرة الدقيقة على عمليات نقل التقنية. وبالنسبة لشركة بوينج، كان هذا إلى حد كبير تحالف تكامل ليس ذا طبيعة متقدمة جداً، حيث يؤدي التعاون إلى الوصول إلى السوق، كما هو موضح في الشكل (٤-٤). وأتى التزامل والتعلم في مرتبة ثانوية من الأولويات.

الشكل (٤-٤): منظوران مختلفان بشأن التحالف نفسه



ونظرت مؤسسة التطوير الفضائي اليابانية إلى التحالف بطريقة مختلفة. فقد رأى أعضاء المؤسسة المراحل الأولى من برنامج الطائرة الجديدة بمنزلة فرصة متميزة للتعلم، بأخذ كل من مهارات إدارة البرامج المتميزة، ومهارات "ما قبل الهندسة" لدى بوينج. وبالنسبة لهم، فالمصدران الآخران الوحيدان لتلك الكفاءات وهما شركتا إيرباص Airbus ومكدونل دوجلاس McDonell Douglas بدا أنهما أقل تقدماً.

وقد أوقفت الشراكة بين بوينج ومؤسسة التطوير الفضائي اليابانية قبل أن يفهم كل الشركاء فهماً كاملاً هذين المنظورين المختلفين اللذين وصفناهما، وقبل أن تنفجر النزاعات المحتملة. وفي غضون ذلك، تعلمت المؤسسة اليابانية مهارات إدارة البرامج "السهلة" التي سعت إليها - وهي فائدة لم تفتن بوينج لها، ويرجع ذلك جزئياً إلى أنها أخذت قدرات إدارة البرنامج كأمر مسلم به، وأخفقت في معرفة مدى قيمة تلك المهارات لشريك ليست لديه خبرة. وإجمالاً، قام الشريكان بتحديد مواقع مختلفة تماماً للتحالف كما هو مبين في الشكل (٤-٤).

ومن حيث المبدأ، ينبغي أن تسهل اختلافات المواقع بين الشركاء عملية التعاون بينهم. وهكذا إذا كان شريك ما مهتماً بالمكاسب الاقتصادية، والآخر مهتماً بالقدرات الجديدة، ينبغي أن يكون الاتفاق سهلاً. فأحد الشركاء يدفع "رسوماً دراسية" للطرف الآخر من أجل فرصة التعلم. وكلما ازداد عرض مجال الفوائد المحتملة التي يكتشف كل شريك واتساعه، ينبغي أن يزيد التعاون سهولة وإرضاءً، إذ سيجد فيه كل شريك سلسلة كاملة من الفوائد.

هل يعني هذا أنه كان ينبغي على بوينج أن تبتهج؟ ربما لا، وخاصة إذا كان احتمال المزاخمة بين الشركاء عالياً بصورة شديدة. وسيقول تقويم ثانٍ لهذا الموقف إن توافق الشركاء كان ضعيفاً للغاية. ففي حالة بوينج ومؤسسة التطوير الفضائي اليابانية، احتاج أحد الشريكين إلى موارد، في حين احتاج الآخر إلى المساعدة في التعلم، ولكن لم يرتبط الشريكان معاً بمصلحة مشتركة طويلة الأجل، كما كان من المحتمل أن يتنافسا في المستقبل. في هذا الموقف والمواقف المماثلة، يمكن أن يبرز النزاع عندما تعتقد الشركة الأقوى أنها تحتضن منافستها.

وهكذا واجهت بوينج مجموعة معقدة من الاعتبارات عندما وحدت جهودها مع مؤسسة التطوير الفضائي اليابانية. ويمكن أن تحتج الشركة الأمريكية العملاقة بأن هناك أشياء يتطلبها دخول مجال أعمال الطائرات المدنية أكثر من أي شيء كان يمكن للمؤسسة اليابانية أن تتعلمه من مشروع ٧ جيه ٧. ومما لا شك فيه أن العمل مع سيدة صناعة الطائرات المدنية سوف يقوى كفاءات شركات مؤسسة التطوير الفضائي اليابانية ولكن ليس إلى الحد الذي يجعلها منافسات خطيرة. وفي حين فهمت شركة بوينج جدول التعلم الفني لدى شركائها ومنعت وصولهم إلى التقنيات العويصة الخاصة بها، إلا أنها قد تكون استخفت بقيمة مهارات إدارة برامج التعلم بالنسبة لشركائها.

لذلك تكمن مجازفة أخرى، في تحديد أساس منطقي واحد لتكوين القيمة في تحالف ما حين يختلف جذرياً الأساس المنطقي الذي يراه الشركاء في التحالف أو عندما يؤدي التحالف القوى إلى تكوين القيمة بوسائل متعددة. فعلى سبيل المثال تعاونت جنرال إلكتريك GE وسنيكما SNECMA لتحسين مواقعهما التنافسية ضد شركتي برات وويتني Pratt & Whitney و رولز رويس Rolls-Royce؛ ولجمع موارد مكملة غير قابلة للتداول أو للإبدال خاصة بالشركتين مثل العلاقات التفضيلية مع حكومتيها الوطنيتين؛ ولتعلم كل منهما الإمكانيات والمهارات من الأخرى. وقد نظرت جنرال إلكتريك إلى التحالف بدرجة أكبر من منظور التزامل، وشركة سنيكما من منظور التعلم، ولكن قامت كلتا الشركتين باتباع كل تلك الأسس المنطقية. ويتمتع معظم التحالفات الناجحة والمرنة التي راقبناها بهذا التوافق المتعدد الأبعاد والدقيق بين الشركاء، مما يؤدي إلى تكوين القيمة بسبل متعددة. فأنوار الشركاء يكمل بعضها بعضاً. ويقوم كل شريك بالقيادة في بعض المجالات ويتقاسم في مجالات أخرى.

التحول في المواقع: وعنصر مجازفة ثالث في تحليل كيفية تأثير المواقع التنافسية للشركاء على تعاونهم هو افتراض أن تلك المواقع سوف تكون ثابتة على مدار الزمن. وقد لا يستمر هذا الوضع. فقد تتغير المواقع النسبية للشركاء، وحين يحدث ذلك، فإنها ستتحدى استقرار التحالف وتحدث توتراً.

وأكثر أمثلة التغيرات في الموقع النسبي للشركاء وضوحاً هي التحالفات المعتمدة على التعلم التي يتعلم الشركاء فيها بمعدلات مختلفة. وعلى سبيل المثال، عندما دخلت شركتا هوندا Honda وروفر Rover أولاً في اتفاق تعاون في عام ١٩٧٨، كان لدى كل منهما موارد متضافرة التخصصات تماماً وموارد محددة الملكية. وكانت روفر قادرة على تزويد هوندا بحجم تصنيع أوروبي مشترك (وتلك ميزة حين تصبح متطلبات المحتوى المحلي معضلة)، ومدخلاً إلى قاعدة الموردين، وما ورد ذكره من قبل من خبرة تصميم وهندسة لسيارات السيدان sedan الكبيرة والسريعة الملائمة للسائقين الأوروبيين وأحوال الطرق. وبالنسبة لروفر، فقد توقعت من جانبها تعلم العديد من المهارات الأساسية من هوندا: عمليات تصنيع جديدة، وطرق أفضل لتصميم منتجات جديدة، وفترة أسرع لدورة التطوير. كما كان سيسمح لروفر باستخدام السيارات التي صممتها هوندا ولم تسوق في أوروبا بغرض سد الثغرات في خطوط إنتاجها، وكذلك باستعمال السلسلة الواسعة من محركات هوندا ونظم فرعية أخرى.

على مدار السنوات الأولى من التحالف، طورت هوندا قدرتها بسرعة أكبر من سرعة روفر وتجنبته بنجاح الاعتماد على الشركة الأخيرة في الوصول إلى السوق الأوروبية وفي التعلم. وبمجرد تعلم شركة هوندا ما تريد معرفته بشأن التصميم والهندسة، أصبحت العلاقة غير متوازنة على نحو متزايد. فقد تحولت شركة هوندا من شركة جديدة في ساحة صناعة السيارات إلى شركة متحدية قوية. وبحلول التسعينيات، أصبح طرازها أكورد Accord من أكثر السيارات مبيعاً في سوق الولايات المتحدة واستمر ذلك لبضع سنوات.

ومن جانب آخر، استمرت روفر كشركة متقاعسة في مجال السيارات. وعلى الرغم من التحسينات الجزئية في جودة المنتج والتكاليف وتحقيق مكاسب كبيرة في حصتها من السوق في أوروبا، إلا أنها لم تحرز تقدماً كبيراً في كمية الوحدات ولم تطور حضوراً لها خارج أوروبا. واستمرت في الاعتماد على النظم الفرعية الرئيسية لشركة هوندا (على سبيل المثال، محرك ستيرلنج Stirling في سيارات روفر ٨٠٠) وموديلات السيارات (على سبيل المثال سلسلة روفر ٦٠٠). وكانت النتيجة الصافية هي ثلاثة خيارات غير جذابة: الاستمرار في الاعتماد على هوندا وفقدان الاستقلالية الإستراتيجية، أو تحمل الأداء الاقتصادي الأضعف بسبب انخفاض كمية الموديلات، أو البحث عن شريك آخر. وبالطبع، قلت باستمرار فرص هوندا للتعلم من روفر. وفي نفس الوقت، أصبحت منافع الحجم التي سعت إليها في التحالف أقل حدة مع نمو نظام الإنتاج العالمي الخاص بها ونمو شبكة الموردين.

وكما توضح الاتفاقية بين شركتي روفر وهوندا، أن أهمية المواقع المبدئية للشركاء أقل من أهمية ما يحدث على مدار الزمن، وذلك في وجود معدلات متفاوتة من التعلم وقدرات مختلفة على جمع كفاءات أساسية وبناء مواقع قوية. والموارد والقدرات والطموحات لها أهمية كبرى عند توقع تطور التحالف من أهمية المواقع المبدئية للشركاء. وهكذا، وعلى الرغم من أن مواقع البداية قد تكون ذات أهمية، إلا أن التحليل المستخلص منها وحدها لن يكون كاملاً ومن المحتمل أن يكون مضللاً.

صناعات ناشئة: تفترض القيادة الواضحة في صناعة ما أنها صناعة راسخة. ونادراً ما تتعاون الشركات القائمة في مثل تلك الصناعات مع بعضها. ولكن في مرحلة تكون صناعة ما، هناك احتمال أكبر في تعاون شركات قائمة محتملة مع شركات قائمة

محتملة أخرى. وبمجرد وضوح شكل الصناعة من المحتمل أن تنكسر أواصر التعاون. ويتعرض التعاون أيضاً للخطر بمجرد ازدياد وضوح القيادة داخل التحالف. وفى التحالفات التى تستهدف إيجاد فرص، يمكن أن تصبح القيادة داخل التحالف وداخل الصناعة الجديدة العظيمة التى يجرى النزاع عليها كما رأينا فى حالة تحالف إيريدיום Iridium. ويجرى تكبير لحجم إمكانية النزاع الدائر حول قضايا القوة النسبية داخل التحالف مقارنة بتنافسية التحالف ذاته. وينبغى أن يكون كل شريك قوياً بدرجة كافية للإسهام بنصيبه نحو تحقيق قيادة تنافسية فى الصناعة الجديدة، ومع ذلك يرغب كل شريك فى أن يكون أقوى من شركائه لضمان قيادة التحالف ونصيب الأسد من فوائد التحالف. وقد تقوم الشركات القائدة المحتملة التى تتعاون بشكل وثيق فيما بينها بالتخلص من المنافسين المحتملين الآخرين، ويتم ذلك من خلال عدم تشجيع المنافسة ومن خلال التزامل مع تلك الشركات المزاخرة المحتملة.

وقد يكون التحالف بين شركتى دريموركس Dreamworks ومايكروسوفت Microsoft من النوع الذى وصفناه الآن. لا يمكن لأى واحد أن يتنبأ فى أى اتجاه ستمضى صناعة الترفيه بالصور والأفلام، ولكن المزج بين أقوى فريق فى مجال "المحتوى" - على الأقل طبقاً للسجل التاريخى لمؤسسى دريموركس الثلاثة - مع خبرة المنتجات البرمجية لدى مايكروسوفت فى الغالب سيؤدى إلى تكتل ناجح. وعما إذا كانت دريموركس أو مايكروسوفت أو شريك آخر سوف يتولى القيادة داخل التحالف، فهذا أقل وضوحاً من طبيعة الفرصة التى يسعون إليها. ولكن ما يمكن التنبؤ به بأمان هو أن مصالح الشركاء سوف تتغير عبر الزمن من تكوين القيمة إلى الاستحواذ على القيمة، ولذلك سوف تتغير التوترات من "من يساهم بماذا" إلى "من يحصل على ماذا".

التطور المحتمل للتحالف:

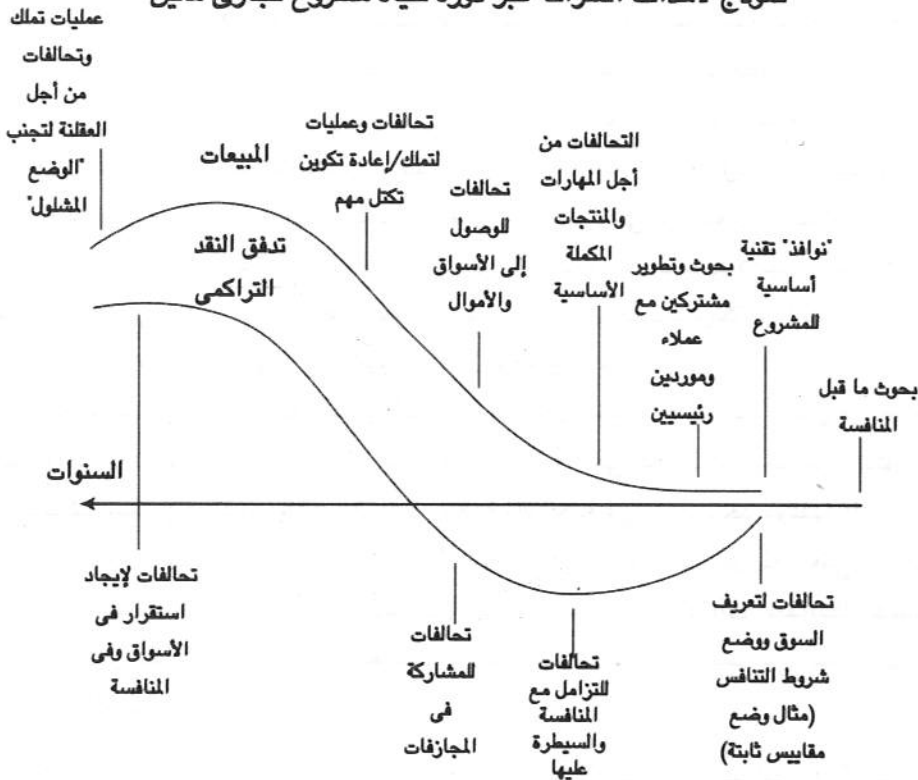
على الرغم من التقويم الدقيق لتوافق الشركاء، غالباً ما تنمو التحالفات بطرق لا يمكن التنبؤ بها. وبناءً على ذلك، يجب أن تأخذ عملية تقويم الشركاء واختيارهم فى حساباتها التطور المحتمل للتحالف، وليس فقط التوافق الإستراتيجى المبدئى للشركاء. وتقويم الطموح الإستراتيجى لكل شريك هى نقطة بداية جيدة لتلك المهمة. فكثيراً ما تكون الطموحات أقدر على رسم صورة تنبؤية لتطور التحالف من مواقع البداية للشريكين، وربما يؤدى إخفاق أحد الشريكين فى فهم وإدراك طموحات الشريك الآخر إلى نزاع. وفى هذه النقطة، يمكن الاسترشاد بالتحالف بين شركتى جيه فى سى JVC وتومسون Thomson.

كانت تومسون فى تحالفها مع جيه فى سى مدفوعة برغبة فى إتقان الميكانيكا الدقيقة المنتجة بحجم كبير، وهى تقنية رأت مجموعة الإليكترونيات الفرنسية أنها بوابة إلى العديد من المنتجات الجديدة. وكانت قد غيرت من مسيرتها الإستراتيجية لتنمية التزام أعمق بالإليكترونيات الاستهلاكية وشرعت فى إستراتيجية توسع مع تملكها لشركة فيرجسون Ferguson فى المملكة المتحدة وجرنال إلكتريك - آر سى إيه للإليكترونيات الاستهلاكية GE-RCA فى أمريكا الشمالية والشرق الأقصى. وكان على تومسون أن تقوم بتصنيع الأسطوانات التى تلف عليها أشرطة مسجلات الفيديو وهو نشاط لا يمثل تهديداً من منظور جيه فى سى. وبأخذ سوء فهم جيه فى سى لطموحات شريكها الأكثر اتساعاً بعين الاعتبار، كانت مجهودات التعلم من قبل تومسون مفاجأة، فقد بدت تلك المجهودات مضللة ومضیعة للوقت عند النظر إليها فقط داخل سياق التحالف وليس فى ضوء الطموحات الأوسع لتومسون. ولم تبد رغبة تومسون فى تعلم كيفية تصنيع المكونات الميكانيكية لمسجلات الفيديو ذات معنى من وجهة نظر جيه فى سى، بأخذ موقفها الضعيف فى البداية بالاعتبار. ومن المؤكد أن جدول التعلم لدى تومسون لم يكن ذا معنى، إلا إذا فهم المرء طموحها الأكبر، وبمجرد فهم ذلك الطموح، يمكن رؤية كفاءات الميكانيكا الدقيقة المكتسبة من خلال التحالف على حقيقتها: أنها عامل تمكينى أساسى فى إستراتيجية تومسون العالمية.

من الواضح أن التوافق بين الشركاء يتغير مع تغير الأولويات الإستراتيجية لكل منهم. ويتأثر التوافق أيضاً بما نرى أنه مراحل تطويرية فى دورة حياة التحالف. وتمارس التحالفات أدواراً مختلفة تماماً فى المراحل المختلفة فى نمو فرصة سوقية. ويوضح الشكل (٤-٥) حالة نموذجية من أهداف الشراكة فى مراحل مختلفة لنمو الفرصة السوقية وتطورها. (ربما يتطلب السباق نحو المستقبل أو نحو العالم شركاء مختلفين فى المراحل المختلفة بدلاً من فريق واحد للسباق بأكمله). وعلى الرغم من أنه ليست كل المواقف تتبع التسلسل المحكم المفترض فى الشكل، فالاستنتاج الرئيسى لأى تسلسل هو أن التوافق الإستراتيجى سوف يتعرض للتحدى بشكل دورى من قبل النجاح نفسه الذى يحققه التحالف فى سعيه نحو فرصة له. وبهذا المعنى يمكن أن تكون التحالفات ضحايا لنجاحها.

الشكل (٤-٥)

نموذج لأهداف الشراكة عبر دورة حياة مشروع تجارى معين



خلاصة:

فى هذا الفصل تبيننا حجة أن الموقع التنافسى النسبى لشركة ما فى صناعتها، أو فى مجال معين من مجالات تفوقها، مؤشر جيد لما ستكون عليه أنواع الفوائد التى يرجح أن تبحث تلك الشركة عنها من خلال التحالف وأنواع الشركاء الذين يرجح انضمامهم فى تحالف.

وقمنا بمراجعة بضعة من أشكال التحالفات الملاحظة بشكل عام: تعاون شركات قائدة مع شركات جديدة فى الساحة للحد من المنافسة الجديدة وإضعاف ائتلافات أخرى، وشركات تابعة أو شركات جديدة فى الساحة توحد جهودها لتحدى شركات قائدة، وشركات جديدة فى الساحة تستخدم شركات متقاعسة للدخول فى السوق والتعلم أو انتزاع المزايا من شركات قائدة مقابل الوصول إلى الأسواق.

وتتوقف الطموحات الإستراتيجية التى يخدمها تحالف ما من شكل معين على موقع البداية للشركاء فى الصناعة التى ينتمون إليها. والأكثر أهمية من مواقع البداية، ولكنها أصعب أن تقاس، هى طموحات الشركاء، والقوى الخارجية التى قد تؤثر على قيمة التحالف أو على أولويات الشركاء نحوه أو كلا الأمرين معاً، وما يتعلمونه فى التحالف ومن بعضهم. وجميع هذه العوامل قد تعزز التوافق الإستراتيجى بين الشركاء على مدار الزمن أو تعرضه للخطر، مما يوجد حاجة إلى إعادة تقييم التوافق الإستراتيجى بشكل دورى. ومن المفترض أن يتطرق مثل هذا التقييم إلى النقاط الرئيسية المحدودة التالية:

* الموقع النسبى للشريك، فى الحاضر والماضى والمستقبل.

* التطلع الإستراتيجى للشريك ومداه الإستراتيجى وأهدافه المحددة للتحالف.

* القوى الخارجية (الاقتصادية الكلية والجغرافية والسياسية والتقنية والصادرة عن العملاء والنظامية والصادرة عن المنافسين) والتى تغير تكوين القيمة والتوافق الإستراتيجى عبر الزمن.

* الإسهامات التى ستتطلبها دورة حياة الفرصة التى يتوجه التحالف إليها من الشريك.

وينبغى أن تجرى إعادة تقويم للتوافق الإستراتيجى بين الشركاء بشكل دورى، حيث أنه يتأثر بعدة تغيرات:

١ - تتغير الأولويات الإستراتيجية للشركاء بشكل منفصل عن التحالف.

٢ - يفى التحالف بحاجات مختلفة فى مختلف المراحل فى دورة حياة الفرصة مع تغير الإسهامات الأكثر أهمية عبر الزمن.

٣ - تعرض عوامل خارجية المنشأ لا يستطيع الشركاء التحكم بها تغيراً فى علاقة التحالف.

وقد أوضحنا أيضاً الأنماط المرتبطة بالفرص فى صناعات ناشئة، ومن المحتمل هنا أن تتعاون الشركات القائدة ولكن من المحتمل أن يتفكك ذلك التعاون بتبلور شكل الصناعة، أو عندما يتولى أحد الشركاء قيادة الصناعة.

وإجمالاً لما سبق ينبغي أن تؤخذ في الحسبان كل المصادر المحتملة لتكوين القيمة من منظور كل الشركاء. وكلما زادت طرق تحقيق التحالف للقيمة في مجموعها وبالنسبة لكل شريك على حدة، يرجح أن يكون التحالف أقوى. وكلما أشبع التحالف بدرجة أكبر احتياجات تكوين القيمة لمختلف الشركاء، يرجح أيضاً أن يكون التحالف أقوى، شريطة أن تكون الأسس المنطقية لتكوين القيمة للشركاء مقبولة على نحو متبادل وأن تبقى طموحاتهم الإستراتيجية متوافقة.

لهذا تظل التحالفات عرضة لكل أنواع عوامل عدم الاستقرار، مهما كانت الصورة التخيلية لها جيدة من الناحية الإستراتيجية. ومن هنا لا يمكن تصميم التحالف بشكل كامل منذ البداية، ويجب أن نتوقع تطوره عبر الزمن. وأحد المتطلبات الأساسية لنجاح التحالف وجود تصميم قوى من الناحية الإستراتيجية، تصميم يتكيف مع الأساس المنطقي لتكوين القيمة من جانب الشركاء ومع تطور التحالف. وكيفية بدء التعاون، أى تصميمه وعمليته الأولى، أمر مهم بدرجة لا تقل على الأقل عن أهمية قوة المقدمات المنطقية الإستراتيجية التي يعتمد عليها ذلك التعاون.

الفصل الخامس

تصميم التحالف من أجل تحقيق التعاون

فى مجال التصنيع، يمكن إرجاع معظم عوامل جودة المنتج وتكلفته بشكل مباشر إلى تصميم المنتج والعمليات. وعليك أن تبدأ التصميم بطريقة صحيحة وتتأكد أن معظم مشاكل التجميع وإمكانية الاعتماد على المنتج والتكلفة ورضا العميل سوف تتكفل بنفسها. ويلعب التصميم دوراً مماثلاً فى نجاح التحالف أو فشله. فالتصميم الجيد يمكنه منع النزاعات وألا يعرض للخطر علاقة هى فيما عدا ذلك سليمة، وذلك بافتراض أن بناء التحالف تم على قاعدة من التوافق الإستراتيجى وأساس منطقى قوى لتكوين القيمة.

فى هذا الفصل، نشرح كيف يمكن استخدام تصميم التحالف - الذى يتحكم به المديرون إلى درجة كبيرة - لمنع توليد نزاعات لا مسوِّغ لها وتعزيز التعاون. ويمكن أن يكون التصميم جزءاً من المشكلة حيث يولد أو يفاقم صراعات لا حاجة إليها، أو يمكن أن يكون جزءاً من الحل حيث يحتوى التوترات ويخفضها إلى أقل حد ممكن.

وتصميم التحالف هو مجموعة من الملامح يمكن للمديرين اختيارها تحدد أين يعمل التحالف وكيف. وأربعة من تلك الملامح أساسية لمنع النزاعات التى يمكن تجنبها وتعزيز التعاون. ويركز الأول والثانى على شكل التحالف، فى حين يرتبط الثالث والرابع بالتنسيق.

١- النطاق التشغيلي: يحدد النطاق التشغيلى الأنشطة والمهام التى يشترك فى أدائها الشركاء فى التحالف. فى حين يكون النطاق **الإستراتيجى** لتحالف ما "أمراً مفترضاً" لكل شريك، إلا أنه يمكن أن يرسم النطاق التشغيلى بحيث يعزز التعاون.

٢- شكل الإسهامات وتحديد قيمتها: مدى حسن أو سوء تعامل تصميم التحالف مع المشاكل المحيرة فى تقدير القيمة التى تم تناولها فى الفصل الثالث يتيح نجاح التحالف أو يقوضه. وقد تتضمن الإسهامات المنتجات أو التقنيات أو المعرفة الفنية أو المعلومات أو ممارسات معينة فى الإدارة. والتبادل التجارى بين الشركاء فى التحالف، وبينهم وبين التحالف عندما يكون على شكل مشروع مشترك، يؤثر مباشرة على نظرة الشركاء إلى إسهاماتهم ومنافعهم النسبية وكثيراً ما يعكس تلك النظرة.

وكثيراً ما تؤثر الاختلافات في النظرة إلى طبيعة الإسهامات وقيمتها سلباً على نجاح التحالف.

٣ - **حكم التحالف:** يحدد حكم التحالف كيفية إدارته، وكيفية تنظيمه وضبطه باتفاقيات وعمليات، وكيفية تحكم الشركاء بتطوره وأدائه عبر الزمن وتأثيرهم عليهما.

٤ - **أرضية التحالف المشتركة:** تصف الأرضية المشتركة لتحالف ما كيفية إدارة التفاعلات والتبادلات اليومية بين الشركاء، ومدى المزج بين إسهامات الشركاء أو تركها منفصلة، والروابط التشغيلية بينهم. وإذا كان شكل الإسهامات (رقم ٢ أعلاه) يحدد نوع التبادل التجاري الذي سيتم بين الشركاء، فإن الأرضية المشتركة تحدد كيف يتم إنجاز ذلك التبادل. إذا تحدثنا بصورة عملية فإن الأرضية المشتركة تتكون من عمليات تبادل للمعلومات والاجتماعات وقوى المهمات المشتركة وفرق العمل المشتركة والمشاركة في تقارير التقدم وما شابهه.

يمكن للإدارة استخدام كل من ملامح التصميم هذه لتسهيل التعاون ومنع النزاعات أو خفضها إلى أدنى مستوى ممكن. ويمكن أن يوسع النطاق التشغيلي أو يضيق، كما يمكن الوصول بالتفاعلات بين النطاق الإستراتيجي والاقتصادي والتشغيلي إلى أعلى درجة ممكنة والحد من التعارضات. ويمكن أن تتخذ القرارات المتعلقة بالنطاق بحيث تشمل أنشطة يمكن أن تصبح مصادر للنزاع لو تركت داخل منظمات الشركاء، وتلك القرارات نفسها يمكن أن تقصر النطاق التشغيلي للتحالف على أنشطة يمكن عزلها عن مصادر محتملة للنزاعات بين الشركاء. ويمكن تحديد مواضع إسهامات الشركاء وأشكالها، وإدارة عمليات التبادل عبر الحدود الناشئة بغرض التخفيف من التوترات.

وبشكل عام، يمكن لاختيارات الشكل الحد من النزاعات، كما يمكن لآليات التنسيق معالجة النزاعات التي تنشأ. ويمكن اختيار أشكال الحكم في ضوء قدرتها على تعزيز التعاون، كما يمكن بناء الأرضيات المشتركة وإدارتها بحيث تسمح بالتعامل البناء مع أية توترات متبقية وبزيادة فرص التعلم وتطوير التحالف.

وعلى الرغم من أنه من المفيد من ناحية المفهوم ومن الناحية العملية النظر في كل ملامح من ملامح التصميم على حدة، إلا أنه من الواضح أنها تتفاعل معاً. والحلول لمشكلة ناشئة عن ملامح معين من ملامح التصميم كثيراً ما تتطلب إجراء تعديلات في ملامح أخرى. ولذا ينبغي على المديرين أن ينظروا إلى الأنواع الأربعة من ملامح التصميم المدرجة أعلاه باعتبارها أدوات متكاملة واستخدامها معاً.

وفى حين أن كل تحالف يتطلب تصميماً فريداً، إلا أن كل التحالفات تشترك فى بعض القواعد الأساسية للتصميم. وسنفحص هذه القواعد وملامح التصميم الأربعة التى وضعناها من خلال عدد من الحالات. ولكن قبل ذلك هناك تحذيران:

١- لا يمكن أن تقوم ملامح التصميم بحل كل نزاعات الشركاء، والتصميم الماهر ليس بديلاً للتوافق الاستراتيجى. ففى حين قد تغطى ملامح التصميم الاختلافات الإستراتيجية، إلا أن النزاعات الإستراتيجية غير المحلولة سوف تخرج من خلف الغطاء عاجلاً أو آجلاً.

٢- ليس النزاع على الدوام رديئاً، ففى كثير من الأحيان يمكن للشركاء أن يتعلموا ويستفيدوا من وجهات النظر والأولويات المختلفة التى توجد بينهم. فالنزاع المكتوم عادة يؤدى إلى الفشل. وكما سوف نرى فى الفصل الثامن، فالتحالفات صاحبة أقل قدر من النزاعات الرئيسية ليست بالضرورة الأكثر نجاحاً.

تنوع النطاق التشغيلى لمنع الصراعات:

فى حين أن المصالح الإستراتيجية والمنافع المحتملة لكل شريك يحددها موقع الشريك المفرد، كما أنها عادة ما تحدد النطاقين الإستراتيجى والاقتصادى للتحالف، إلا أن النطاق التشغيلى للتحالف هو قرار مشترك واع يتخذه الشركاء. ومن خلال توسيع أو تقليص المنطقة التى تغطيها الأنشطة المشتركة للتحالف - وهى عادة فى شكل منتجات ووظائف وخطوات فى سلسلة القيمة وجغرافيا - من المحتمل منع النزاعات أو التخفيف منها إلى أدنى حد. وعلى سبيل المثال، بمجرد تعرف شركة بوينج Boeing على اهتمام مؤسسة التطوير الفضائى اليابانية (JADC) بتعلم إدارة البرامج وإدخال احتياجات شركات الخطوط الجوية فى تخطيطها، بدأت تدعو أعضاء المؤسسة للمشاركة فى اجتماعات التطوير. وقد رأت أن دراية المؤسسة اليابانية بالقضايا التسويقية من المحتمل أن تسهم فى النجاح الكلى للتعاون المستقبلى وألا تؤدى إلى الإضرار بقيادة بوينج فى التحالف أو فى الصناعة.

والنطاق التشغيلى الأبسط والأكثر فعالية هو ذلك النطاق الذى يتطابق تماماً مع النطاق الاقتصادى للتحالف. وهكذا فإن الشركاء فى تحالف إيرباص Airbus يدخلون الآن مصانعهم ومراكزهم الهندسية ضمن التحالف باعتبار أنه يتحول من مجموعة مصالح اقتصادية - حيث ينسق الشركاء لكنهم يحتفظون بملكية مستقلة لأنشطتهم الخاصة بهم - إلى شركة منفصلة.

وعندما يوجد العديد من الأوجه القيمة للاعتماد المتداخل بين الأنشطة المشارك بها من قبل الشركاء والأنشطة غير المشارك بها - مما يجعل تطابق النطاقين التشغيلي والاقتصادي معاً غير عملي وباهظ التكلفة - فإنه يمكن إدارة أوجه الاعتماد المتداخل بشكل يخفف النزاعات. ويوضح تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما GE-SNECMA هذا المبدأ. فعلى الرغم من أن هاتين الشركتين لا تتشاركان في بيانات الأداء الاقتصادي بشأن إسهاماتهم في مشروع سى إف إم CFM المشترك، ومن حيث المبدأ لا يكثر كل منهما بأداء الآخر - ما دامت كل شركة تربح أو تخسر أموالاً من مساهمتها المقدرة بـ ٥٠ بالمائة - فكل شركة تعرف أن الشركة الأخرى لن تجعل الأداء الاقتصادي يبتعد عن التوازن إلى حد أكثر مما ينبغي.

وإذا حدث أن رأت جنرال إلكتريك أن سنيكما تخسر مالاً من مساهمتها، فسوف تحاول إصلاح التوازن، وكذلك الحال بالنسبة لسنيكما إذا عكس الموقف. ولن تكون مساعدة جنرال إلكتريك مدفوعة بالإيثار ولكن مدفوعة بإدراكها أن الأداء الاقتصادي المتباعد سوف يعرض للخطر الاتفاق بشأن القضايا الأساسية مثل سياسات التسعير. وهكذا فإن عدم اكتراث كل منهما بأداء الآخر لا يمتد إلا إلى اختلافات بسيطة ويوفر على الشركتين المساومة بشأن أسعار التحويل، ويتشجع كل شريك منهما على مساعدة الآخر إذا ابتعد أداؤهما عن بعضهما أكثر مما ينبغي. وتقل النزاعات إلى أدنى حد ممكن وتتوافر حوافز للمساندة المتبادلة.

ولدى اختبار حدود هذا المدخل المبسط، قامت جنرال إلكتريك وسنيكما بإجراء تعديلات على النطاقين الاقتصاديين لكل منهما عن طريق مدفوعات جانبية. وعلى سبيل المثال، تقاسمت جنرال إلكتريك مع سنيكما أرباحها من بيع قطع الغيار حيث إن "النصف" العائد لجنرال إلكتريك من المحرك أدى إلى مبيعات من قطع الغيار تفوق مبيعات النصف الخاص بسنيكما. وعندما يتعلق الأمر بأمور أكبر من قطع الغيار، فإنهما قد يوسعان من النطاق التشغيلي لتحالفهما. فعلى سبيل المثال، بدأت خدمات الصيانة تشكل تدفقاً أكبر وأكبر من الأرباح في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، وأصبحت مرشحة للدخول في النطاق التشغيلي للتحالف. (وليس من المفاجئ أنه في وقت كتابة هذا الكتاب أن أرادت سنيكما إدخال تلك الخدمات، في حين كانت جنرال إلكتريك تعارض اقتسام أنشطة الخدمة الخاصة بها التي تدر ربحاً وبيعاً).

ويمكن اقتراح بضعة من الإرشادات العامة لإعداد النطاق التشغيلي:

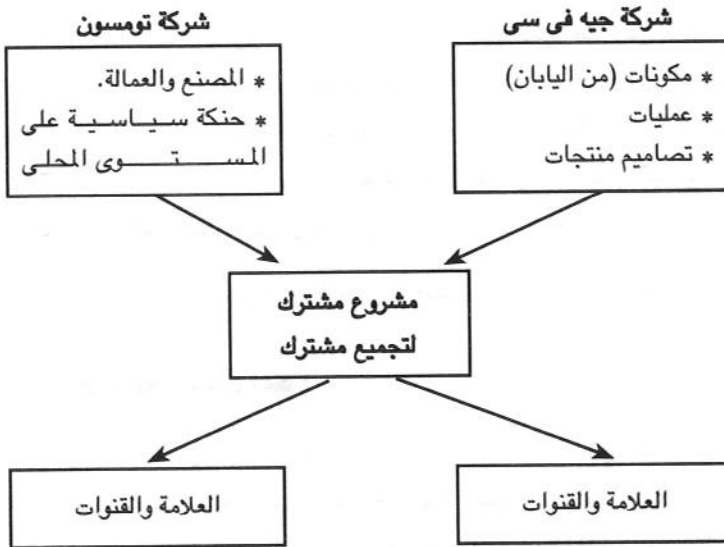
- ١- اسعَ إلى فهم كامل لتعريف كل شريك للنطاقات الثلاثة: الإستراتيجى والاقتصادى والتشغلي.
- ٢- عرّف النطاق التشغيلى بطرق تخفف من النزاع إلى أدنى حد (من حيث المبدأ، يؤدى تطابق نطاقات التحالف الإستراتيجية والاقتصادية والتشغيلية إلى تخفيف النزاعات إلى أدنى حد. لكن من المرجح أن تحقيق التطابق الكامل لكل الأنواع الثلاثة سيؤدى إلى إبطال غرض التحالف. وإن لم يتحقق ذلك، يمكن تضيق النطاق التشغيلى أو توسيعه بحيث يخفف النزاعات إلى أدنى حد).
- ٣- قُم بالتبادل التجارى على حدود النطاق التشغيلى بأقل قدر ممكن من الاحتكاك.

توضيح الإسهامات والفوائد:

العنصر الرئيسى الثانى فى تصميم التحالف هو التحديد الدقيق لما يدخل فى الأنشطة المشتركة وما يخرج منها: دفقات من المعرفة الفنية ومنتجات وأموال وكذلك التبادل الأقل وضوحاً بين الشركاء مثل استخدام العلامة التجارية أو استعارة سمعة المنشأة أو حتى تخفيض جوانب عدم التأكد بتوفير معلومات أفضل. وتعتمد معظم التحالفات إلى حد ما على أنشطة يديرها الشركاء بشكل مستقل لصالح التحالف. ويقدم تحالف جيه ٢ تى (J2T) بين شركتى جيه فى سى JVC وتومسون Thomson توضيحاً نموذجياً كما هو مبين فى الشكل (٥-١).

ففى إطار مشروع جيه ٢ تى اشترك الشركاء فى تجميع مسجلات الفيديو. أما المهام غير المتصلة بالتجميع، فقد بقيت منفصلة. وقدم كل شريك بعض المكونات وتمكن من تقديم تصميمات منتجات كاملة بغرض تجميعها فى المشروع المشترك (على الرغم من أنه فى الواقع العملى، كانت جيه فى سى هى المصدر الوحيد للأنواع المنتجات الأصلية). كما ألزم كل شريك أيضاً نفسه بشراء جزء من إنتاج المشروع المشترك وبيع مسجلات الفيديو المصنعة بالمشاركة تحت أسماء علاماتهم التجارية الخاصة ومن خلال منافذ التوزيع الخاصة بهما. ومن الواضح أن المشروع المشترك قام بإنتاج سلسلة ضيقة نسبياً من أنواع المنتجات الأساسية ولكن سلسلة واسعة من أشكال المنتج.

الشكل (١-٥) أساسيات تحالف جيه ٢ تى



لقد ذكرنا من قبل فى الفصل الثالث صعوبات تقدير القيمة التى تسببها الإسهامات والفوائد "المتأصلة"، والتوزيع غير المتساوى للمعلومات بين الشركاء، وفقدان الشفافية بشأن الفوائد المكتسبة والتكاليف المترتبة على تحالف جيه ٢ تى، وبصفة خاصة عدم الفهم الكامل من جانب تومسون لاقتصاديات جيه فى سى فى اليابان وعدم إدراك جيه فى سى لطموحات التعلم الأوسع لدى شركة تومسون. ولا يمكن لكل التحالفات أن تتمتع بالبساطة الرائعة التى يتصف بها تقاسم جنرال إلكتريك وسنيكما المتساوى (٥٠/٥٠) للعمل وتقاسم الإيرادات.

المدخل الأول - إذن - هو اكتساب خبرة فى فى تقويم إسهامات كل شريك، مثلما فعلت شركتا جنرال إلكتريك وسنيكما. ففى تلك الحالة، يمكن لكل شريك أن يقوم مساهمة الطرف الآخر بشكل يوثق به، باعتبار أن كل شريك يعرف بالتقريب كيف يؤدى مهام الطرف الآخر. وهذا الوضوح كان غائباً فى تحالف جيه ٢ تى ولم تتم تسويته بين جيه فى سى وتومسون إلا عندما تمكنت الشركة الثانية من العثور على مقاييس أداء مقارنة وواقعية لتحديد أسعار المكونات من توشيبا Toshiba وشركات أخرى. إن العثور على أسس خارجية لمقارنة الأداء مثلما فعلت تومسون من أجل إجراء تقويم أكثر واقعية لأداء

الشريك وتقدير قيمة إسهاماته هو مسألة حاسمة فى تقدير القيمة الحقيقية لإسهامات الشريك (المكونات التى صنعتها جيه فى سى فى مثالنا هذا).

وعندما تكون نزاعات تقدير القيمة عديدة وعندما لا يتاح أساس مقارن للأداء، ربما يكون الحل الوحيد هو تخفيض مدى أوجه الاعتماد المتداخل بين التحالف والأنشطة التى يؤدىها كل شريك بشكل مستقل. وهذا هو الاختيار الذى اختارته شركتا الصناعات الكيماوية الإمبراطورية ICI وإنيكم Enichem، حيث تركتا لمشروعهما المشترك إى فى سى EVC عملية شراء مواده الخام بشكل مستقل بدلاً من الشراء منهما فقط، فى ضوء شروط وضعتها الشركتان الأم^(١).

وأخيراً فقد يكون من الضرورى إجراء تعديل فى تقدير قيمة الإسهامات عبر الزمن، وفى بعض الأحيان بعد انتهاء تقديم تلك الإسهامات، لكن ينبغى تخفيض ردود الفعل قصيرة الأجل إلى أدنى حد. ورصد التقدم فى حينه قد لا يخدم الشركاء بنفس الجودة التى يخدمهم بها الاهتمام بالإسهامات المتراكمة عبر الزمن. وعندما يتم إنجاز مستوى ما من الثقة المتبادلة بين الشركاء، يصبح من الممكن إجراء تعديلات ذات مفعول رجعى وتحقيق توازن المدفوعات الجانبية بين الشركاء، وهو ما تقوم به شركتا جنرال إلكتريك وسنيكما بالنسبة لقطع الغيار. كما أظهر مشروع فوجى- زيروكس Fuji-Xerox قدرة ملحوظة على التكيف مع تغير قيم المساهمات عبر الزمن.

إن الاتفاق على اقتسام الإسهامات والمهام ليس سهلاً على الدوام، باعتبار أن الشريك المسؤول عن المهام الأكثر تميزاً قد يحصل على نفوذ أكبر فى التحالف وربما إلى قيام هذا الشريك بالمفاوضة للحصول على حصة أكبر من المنافع. وهكذا كثيراً ما يصبح اقتسام المهام فى تحالف ما مصدراً للنزاع. ففى البداية على الأقل، سيطرت جيه فى سى على أوراق اللعب الراححة فى تحالف جيه ٢ تى، وخاصة بمجرد قيام الشركاء الأوروبيين بتخصيص مصانع لإنتاج مسجلات الفيديو التى صممتها جيه فى سى.

لكن لا تنطوى كل المهام على القدر نفسه من الالتزام بتضافر التخصصات. فبعض المهام أسهل من حيث الاستبدال والتقليد والمبادلة من خلال منافذ أخرى مع شركات غير تابعة للتحالف. على سبيل المثال، كان من أحد مصادر التوتر فى تحالف إيرباص Airbus إدراك الشريك الألمانى أن نظيره البريطانى والفرنسى قصرا إسهاماته على موارد ومهارات أقل تميزاً من إسهاماتهما، واستغلا هذا الفرق لإبقاء الشريك الألمانى فى موقع

يكون فيه أكثر اعتماداً على غيره وأكثر تعرضاً للخطر (على وجه التخصيص التعاقد الجزئي على العمل الذي يؤديه حالياً كتعويضات لمبيعات التصدير في دول تتطلع لتطوير صناعة فضائية). وبصورة أكثر عمومية، يؤدي المستوى المرتفع من تضافر تخصصات المهام بمرور الوقت إلى مستوى مرتفع من الاعتماد المتبادل. وغالباً ما يحذر الشركاء من أن يتركوا مع مساهمة أقل إستراتيجية وأقل قيمة وأقل تميزاً.

ويصبح اقتسام المهام بالتالي وفي الغالب موضع نزاع في التفاوض بشأن المهام المكملة. وقد أدى الخوف من الاعتماد على الغير بالعديد من الشركاء، وخاصة في نظم الدفاع، لتوزيع المهام بحيث يتم المحافظة على نمط متوازن من الاعتماد المتبادل - وهو ظرف يكون فيه كل شريك رهينة لدى الأطراف الأخرى. فعلى سبيل المثال، أصرت شركة سنيكما على اقتسام المبيعات والمساندة بينها وبين جنرال إلكتريك، بالنسبة لكل من شركات الخطوط الجوية وصانعي الطائرات، وتقسيم العالم إلى مناطق تسويق لإيجاد مستوى مرتفع من التخصص الجغرافي المتضافر التخصص في الوصول إلى السوق بين الشركتين. وفي هذه الحالة، رغبت سنيكما، الشريك الأضعف، في مستوى مرتفع من تضافر التخصصات كإجراء وقائي يمنع تخلي جنرال إلكتريك من التحالف أو التعدي على مهام سنيكما وإمكاناتها).

ولا تتوصل كل التحالفات إلى مثل هذا الترتيب البسيط للتكامل بينهما. فقد تكون اتفاقات اقتسام العمل على درجة عالية من عدم الكفاءة في حالة اقتسام للمهام متوسع أكثر مما ينبغي، بحيث لا يستبعد أي شريك من الاشتراك في التقنيات الأكثر أهمية. وعلى سبيل المثال قد تكون شركة ديلمر - بنز إيروسبيس Daimler-Benz Aerospace تعلمت من خبرتها مع تحالف إيربص Airbus، فأصرت على أن يكون لها دور قيادي في تطوير نظام التحكم بالطيران في الطائرة الحربية التي طورتها مع شركة إيروسبيس البريطانية British Aerospace وشركات أخرى، وهي مهمة لم يكن لديها مهارة كثيرة للقيام بها. ومثل هذا النمط من توزيع المهام يبطل تضافر التخصصات وكثيراً ما يخفض إمكانية تكوين القيمة من التحالف.

إن المقايضة بين كفاءة التحالف ومخاطر تضافر تخصصات المهمات المؤدية إلى اعتماد من جانب واحد هي من الأمور التي يصعب على أكثرية الشركاء قبولها^(٢). وحيث تزيد المنافسة الخارجية (مثلما في حالة إيربص Airbus)، تسود الحاجة نحو تضافر كفء

للتخصصات وتطغى على المخاوف المتعلقة بالاعتماد واقتسام المهام غير المتساوى، وحيث تكون المنافسة أقل حدة (مثلاً هو الحال فى الطائرات المقاتلة)، قد يقبل الشركاء نمطاً أقل كفاءة بكثير من اقتسام المهام من أجل الحفاظ على استقلالييتهم فى المهام الرئيسية^(٣).

وبعد أن يتوصل الشركاء إلى حلول عملية للمشاكل المرهقة التى وصفناها الآن، يصبح تصميم شروط التحالف ممكناً. وبصفة خاصة، يمكن أن يتحرك المرء فى الهوامش بكل أنواع "تجارة الصفقات المتكافئة" التى تحقق تراصفاً بين فوائد الشركاء وإسهاماتهم المعترف بها. وتشتمل هذه الأنواع على:

* اقتسام حقوق الملكية فى مشروع مشترك (يمكن أن يكون هذا حلاً عديم المرونة إلى حد ما إذا تغيرت الظروف).

* رسوم الامتياز ورسوم أخرى، بعضها ذو مدة محدودة ولكن قابل للتجديد، تدفع نظير الملكية الفكرية وإسهامات الإدارة.

* اتفاقات وصيغ لاقتسام الربح قد تبتعد عن اقتسام حقوق الملكية وتكون متغيرة عبر الزمن.

* قواعد أسعار التحويل والقياسات المقارنة للأداء الخاصة بها.

لا يمكننا توضيح كل تلك الوسائل العديدة بالتفصيل. فلكونها تأتى بتوجيه من مخيلات المحامين والمحاسبين والمديرين، فإن تنوعها يكاد يكون بلا حدود ومن المؤكد أن يكون ترتيبها الخاص فى أى تحالف ذا خصوصية. وينبغى أن يتوجه استخدام هذه الوسائل بالحرص على إحداث تراصف بين دوافع وحوافز الشركاء وإطار تكوين القيمة من التحالف، كما أنه لا ينبغى أن يكون ذلك الاستخدام خاضعاً لمساومات مستمرة ومجادلات مسببة للخلاف بين الشركاء^(٤).

وباختصار نقترح أربعة إرشادات عامة متعلقة بالتصميم لتوضيح الإسهامات:

١- تجنب المداخل التى يترتب عليها مساومات متوقعة بين الشركاء بشأن قضايا محدودة جداً مثل أسعار التحويل.

- ٢- جاهد من أجل تصميمات تشمل وجود بعض التحفيز المتبادل للتميز بشكل مستقل، وفي الوقت نفسه لمساندة كل طرف للطرف الآخر (على طريقة جنرال إلكتريك - سنيكما).
- ٣- كُنْ مستعداً لتعديل تقدير قيمة الإسهامات عبر الزمن مع تغير البيئة الخارجية ومع تعلم كل من الشركاء المزيد عن إسهامات وعوائد الطرف الآخر.
- ٤- سَلِّمْ بأن نفس الإسهامات قد يتم تقديرها بطرق مختلفة من وجهة نظر اقتصادية (الكفاءة) ومن وجهة نظر إستراتيجية (مخاطر الاعتماد على الغير)؛ مما يؤدي في بعض الأحيان إلى أنماط لتضافر التخصصات أقل مثالية من الناحية الاقتصادية.

تصميم آليات الحكم من أجل تحقيق تنسيق فعال:

الحكم هو عنصر أساسي آخر في تصميم التحالف. والقضية المحورية في تصميم حكم التحالف هي الاختيار بين شكلى الحكم التعاقدى والمؤسساتى. هل ينبغي تحديد التحالف من خلال مجموعة من العقود أو كمؤسسة منفصلة، كمشروع مشترك مثلاً؟ إن الشكل المؤسساتى لا يستبعد الترتيبات التعاقدية، مثل اتفاقات حملة الأسهم بين شركاء المشروع المشترك، ولكنه يوفر سياقاً مؤسسياً لتلك التعاقدات.

تعنى الأشكال التعاقدية للتنظيم ضمناً اتفاقات قانونية بشأن المساهمات والعوائد مثل عمليات نقل التقنية واستخدام العلامات التجارية وقنوات التوزيع. وتتطلب الأشكال المؤسساتية عادة إيجاد كيان منشأة مستقلة قانونياً وعادة تكون فى شكل مشروع مشترك قائم على المشاركة.

ما هى العوامل التى ينبغي أن تحدد أفضل شكل لحكم التحالف؟ سيقول الاقتصاديون والمتخصصون القانونيون إن الاختيار يتوقف على ما إذا كانت هناك إمكانية لصياغة عقد "كامل". وبعبارة أخرى، هل يمكن للاتفاق القانونى بين الشركاء أن يأخذ فى حسبانته أحداث ومواقف مستقبلية محددة؟ ومن حيث المبدأ يمكن إعداد العقود بشكل مشروط. لكن وجود العديد من الاحتمالات التى يصعب تحديدها يترتب عليه تعقيد العقود إلى حد لا تعود فيه ذات فائدة. فعندما تكون الاحتمالات عديدة ومعقدة يفضل استخدام الشكل المؤسساتى للتنظيم^(٥).

ومن الناحية العملية، هناك ثلاثة أنواع من الاحتمالات التي تجعل عقود التحالف صعبة وغير فعالة، وتعطى وزناً أكبر للحجة المطالبة بأشكال من التعاون ذات طابع مؤسساتي أكبر. وهذه الاحتمالات الثلاثة هي دمج المهمات وعدم التأكد الاقتصادي والحاجة إلى اتخاذ قرارات بسرعة.

دمج المهمات:

دمج المهمات، حسب تعريفنا له، يعني دمج العمليات وليس مجرد تنسيق المخرجات. وهو يتطلب العمل معاً في مهام مشتركة، وليس مجرد تمرير نتائج عمل طرف ما إلى الشريك. ولا يتطلب العمل معاً دائماً وجود مؤسسة مستقلة، ولكن وجود مؤسسة مستقلة يجعل من العمل معاً أسهل بكثير.

المساحة المشتركة مقارنة بعدم التأكد:

كلما ازداد عدم التأكد حول طبيعة التبادل التجاري المستقبلي بين الشركاء وقيمته، تزداد صعوبة التحكم به من خلال عقود مرغوبة. وكما ذكرنا من قبل في مناقشتنا لنطاق التحالف وحدوده، فإن أبسط حل لهذه المشكلة هو وضع الكثير وليس القليل في "الوعاء المشترك". وقد تمكنت جنرال إلكتريك GE وسنيكما SNECMA من التمسك بترتيب تقاسم العمل والإيراد واستبعاد مشاكل أسعار التحويل، لأنه بعد أن تم تصميم المحرك المشترك، كانت المخاطر الاقتصادية بسيطة (ما هو العدد الذي سيتم بيعه وبأي سعر)، واشتركت الشركتان بقدر كاف من نفس الخبرة والمهارة لتقويم كل منهما مساهمة الطرف الآخر ولتجنب الحاجة إلى دمج المهمات. ولو كانت هذه الظروف غير ذلك، لربما أصبح المشروع المشترك الأوسع ضرورياً.

إن الشكل المؤسساتي لا يضمن قدرة التحالف بالتعامل مع عدم التأكد لأمد طويل. ولكن لدى حدوث تغيير قد تكون مراجعة ترتيب مؤسساتي أسهل من ترتيب مبنى على العقود. وهذا الأمر حقيقي على وجه الخصوص عندما تغطي النطاقات الثلاثة - الإستراتيجي والاقتصادي والتشغيلي - نفس المساحة تقريباً.

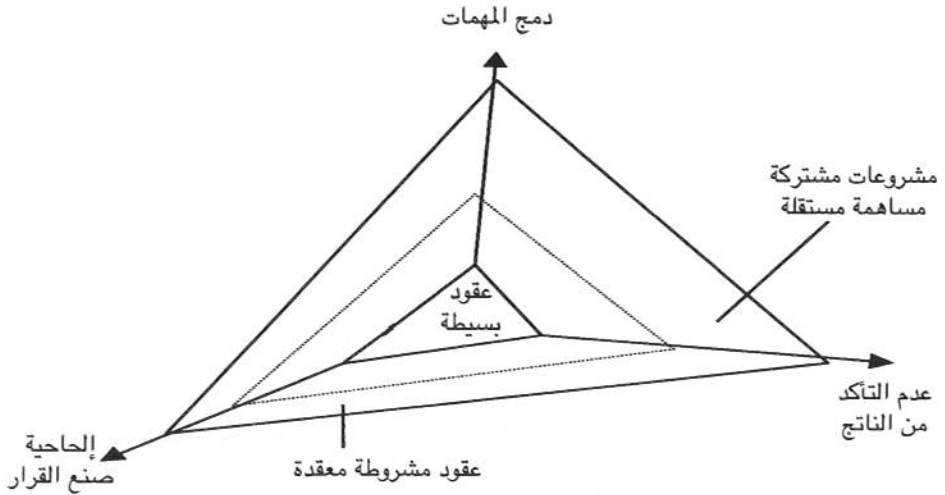
إلحاحية صنع القرار:

وهناك عامل ثالث عند الاختيار بين الأشكال التعاقدية والمؤسسية للتعاون وهو الحاجة إلى صنع قرارات بسرعة. فعندما يحتاج تحالف سى إف إم CFM منح تخفيض فى سعر نوعية جديدة ومطورة من محركاته النفثة لشركة طيران، فإنه فى أحيان كثيرة ينبغى عليه القيام بذلك بسرعة أو يجازف بتحول الصفقة إلى شركة برات وويتنى Pratt & Whitney المنافسة. فليس هناك وقت لعملية موافقة مطولة يتم تنفيذها عبر الهرميات التنظيمية للشركات الأم. وكون مديرى المشروع المشترك الرئيسيين يتمتعون باستقلالية صنع القرار وكذلك يشغلون مناصب كبرى فى شركاتهم الأم يؤدى إلى إمكانية صنع القرار بسرعة. ولن تدعم الترتيبات التعاقدية بين الشركاء مثل هذه القرارات السريعة غير المخططة.

والتحالفات التى لا تتطلب سوى القليل من دمج المهمات، وتواجه قدراً قليلاً من عدم التأكد، وليس لديها حاجة لاتخاذ قرار سريع، يمكنها أن تعتمد بالنسبة لحكمها على ترتيبات تعاقدية بسيطة. ومن جانب آخر، يتطلب دمج المهمات تفاعلاً أقوى بين الشركاء. ويتم إنجاز ذلك بأسهل صورة من خلال كيان مستقل له هويته الخاصة ومساحة للعمل المشترك وإدارة مشتركة. وبطريقة مماثلة، يستدعى عدم التأكد من الناتج وجود مجمع مشترك للإسهامات والعوائد يتم تحقيقه بأكبر قدر من السهولة عن طريق ترتيبه لحقوق الملكية وخطة لتقاسم الربح بدلاً من خطط لأسعار التحويل. وأخيراً يستدعى صنع القرار بسرعة وجود فريق إدارة مستقل للتحالف لاتخاذ القرارات الأساسية بدون الرجوع المتكرر إلى الشركات الأم.

وإجمالاً، مع توسع أى بعد من الأبعاد الثلاثة للتحالفات - دمج المهمات وعدم التأكد من الناتج وسرعة صنع القرار - تصبح الحاجة إلى أشكال مؤسسية للحكم أكثر إلزاماً. وعلى العكس من ذلك، عندما يكون دمج المهمات محدوداً، وعندما لا يكون صنع القرار مستعجلاً وملحاً، وعندما تكون منافع أنشطة التحالف أكثر تأكيداً، تصبح المداخل التعاقدية أكثر عملية. ويوضح الشكل (٥-٢) العلاقات المتداخلة بين تلك الأبعاد والأنواع المختلفة من الحكم.

الشكل (٥-٢) العوامل المؤثرة على أشكال التعاون



وعلى الرغم من أن الأبعاد الثلاثة الموضحة في الشكل تستحق دراسة رئيسية في اختيار تصميم حكم للتحالف، إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً قى ذلك. وأحد هذه العوامل على وجه الخصوص مستوى الثقة الموجودة من قبل بين الشركاء. فسوف يجد الشركاء الذين تتوافر بينهم ثقة مسبقة أنه من الأسهل عليهم التعامل مع مستويات مرتفعة من عدم التأكد بشكل غير رسمي، إذ توفر الثقة إمكانية وصولهم إلى تعديلات ذات أثر رجعي مقبولة بصورة متبادلة لاقتسام عوائد التحالف. بل إننا لاحظنا قيام بعض الشركاء بالاستغناء عن المشروعات المشتركة الرسمية بعد عدة سنوات وإحلال ترتيبات غير رسمية محلها.

وقد تؤثر أيضاً الرغبة في التحكم الإستراتيجي على اختيار تصميم التحالف. فقد تعطى قوة حملة الأسهم في المشروعات المشتركة للشركاء قدراً أكبر من السيطرة المباشر لكل منهم على قرارات الآخرين مما يعطيه الترتيب التعاقدى بمفرده. وربما يجعل هذا الحكم المؤسساتي أكثر تفضيلاً عن التصميم التعاقدى في حال تساوى الأشياء الأخرى. ولكن مع نمو ونضج المشروعات المشتركة، فإنها قد تفلت من سيطرة الشركات الأم وتزود الشركاء في نهاية الأمر بتحكم إستراتيجي أقل من حالة الحكم التعاقدى. وعلاوة على

ذلك، وكما قلنا من قبل، غالباً ما يتخذ المشروع المشترك اعتماداً متداخلاً محدوداً أو لا يتخذ أى اعتماد متداخل بين ما يتم تجميعه وما لا يتم تجميعه.

ولا ينبغي أن يبالغ المديرون فى تأكيد اختلافات التصميم بين الأشكال التعاقدية والمؤسسية. فبفضل التطورات فى قانون العقود، أصبح من الممكن احتضان حكم مؤسستى فى إطار تصميم تعاقدى معتمد على اتفاقات حمل الأسهم. ومن الممكن محاكاة أداء المشروعات المشتركة المساهمة وآليات حكمها من خلال مجموعة من العقود وبالتالي تقليل الاختلاف بين أشكال الحكم التعاقدية والمؤسسية. وأخيراً، ينبغي أن يتذكر المرء دائماً أن العقود واتفاق حملة الأسهم تقدم إطاراً من الإجراءات الوقائية يجب بدء التحالف ضمنه. وأى استدعاء لشروطها المحددة يقوض عملية التعاون بالذات وخاصة عندما يتطلب الأمر إجراء تحكيم خارجى.

تصميم المساحة المشتركة لمعالجة النزاعات:

تتعلق مجموعة رابعة من معالم تصميم التحالف بتفاعلات الشركاء فى كل من عملية الحكم والأداء اليومي للمهام المشتركة. ومن المهم هنا أن يتم فهم ما إذا كانت المهام الخاصة للشركاء تحتاج إلى دمج من خلال تجميع حقيقى للمهارات المتضافرة أو المشتركة معاً أو تحتاج إلى مجرد التنسيق، فيقوم كل شريك بإسهامه بشكل منفصل ثم يسلمه إلى الشريك الآخر أو الشركاء الآخرين.

ولكى نفهم مثل تلك الفروقات بشكل أفضل، سنأخذ مثال ماترا MATRA وهى شركة هندسية متنوعة المجالات وكثيفة التقنية. فقد قامت ماترا بتصميم وتطوير عربة إيسيبس Espace المتعددة الأغراض فى السبعينيات من القرن العشرين وأقنعت شركة Renault بتسويقها وتوزيعها وتقديم الخدمة اللازمة لها. ومع نجاح مبيعات إيسيبس تطورت هذه العلاقة إلى تحالف ناجح جداً. وكانت متطلبات التنسيق التشغيلى منخفضة: فقد جمعت إيسيبس نظاماً فرعية مهمة من نظم نقل طاقة المحرك من رينو، ولكن لم تكن هناك أكثر من حاجة ضئيلة للتشغيل المشترك. لذا اعتمد التنسيق على المخرجات وليس على العملية.

وكذلك بدأ تحالف جنرال إلكتريك GE وسنيكما SNECMA بألية تنسيق المخرجات. فقد تولت جنرال إلكتريك "قلب" المحرك وتولت سنيكما عمل المروحة، وكان بمقدور كل منهما تجميع محركات من النظم الفرعية التى قامت كلتاهاما بصنعها. ولم يكن هناك أى

تطوير مشترك للمنتج بعد وضع المواصفات الفنية لكل نظام فرعى^(٦). ولكن بعد دخول المحرك شبه المشترك إلى الخدمة، كان على تنسيق المخرجات أن يفسح المجال لتنسيق العملية. ولم يعد من الممكن ترك عمل كل شريك منفصلاً على ذلك النحو. فتحسين الأداء اعتمد على الخبرة المكتسبة في أثناء الطيران من المحركات الكاملة وليس من النظم الفرعية، وتحسين أداء تلك المحركات تطلب مجهودات تعظيم متداخلة تشمل المحرك بأكمله. وهكذا، وعلى مدار بضع سنوات في بداية الثمانينات، تحولت جنرال إلكتريك وسنيكما على الأقل جزئياً من تنسيق المخرجات إلى دمج العمليات، أي أنهما عملتا معاً عن قرب أكثر بكثير.

وتحالف إيربص Airbus أيضاً يجسد كلاً من تنسيق المخرجات ودمج العمليات. فهناك شيء من تنسيق المخرجات: على سبيل المثال، تقوم شركة ديمر- بنز إيروسبيس Daimler-Benz Aerospace في هامبورج Hamburg بالعمل الداخلي في الكابين بأكمله، وقامت إيروسباتيالي Aérospatiale وحدها بتجميع الهيكل النهائي في تولوز Toulouse وذلك حتى تقديم الطراز إيه ٣٣٠ A330 في أوائل التسعينيات. ويقوم الشركاء والعديد من متعهديهم الفرعيين بالعمل على أجزاء مختلفة من هياكل الطائرات. وأخيراً، تتطلب مهام التطوير قدرًا ما من دمج العمليات، وتقوم فرق تحالف إيربص المندمجة الممتلئة لجميع الشركاء الرئيسيين بأداء اختبارات الطيران. ويرجع أن يؤدي التحول الحالي لإيربص من اتحاد مجموعة شركات إلى منشأة إلى دمج أكبر للعمليات بين الشركاء مع مرور الزمن.

ويمكن أن ينشأ النزاع أيضاً عندما يكون تكامل المخرجات هو القاعدة وعندما يختبر العملاء مساهمة كل شريك بشكل منفصل. فإذا لم يحقق التنسيق الترابط المطلوب أو كان الشركاء لا يطبقون بنفس المقاييس، عندئذ سوف يفشل المنتج في تلبية توقعات العملاء وسوف يتشاحن الشركاء حول تحديد الطرف المسؤول عن ذلك. وقد ابتلى هذا النوع من النزاع العديد من تحالفات الخدمات بآثار ضارة بالنسبة للاحتفاظ بالعملاء^(٧).

وإجمالاً، قد يكون السؤال الأكثر أهمية بالنسبة للمديرين هو: "إذا أخذنا المهام التي نحتاج إلى القيام بها، أين يمكن لكل شريك أن يتحمل المسؤولية الكاملة وأين ينبغي علينا العمل معاً وعن قرب؟" وتتبع الحاجة للعمل معاً من طبيعة المهمة وأساسها المنطقي لتكوين القيمة. فعندما يكون تكوين القيمة مدفوعاً بالتعلم المشترك أو تبادل التعلم، يكون العمل معاً وعن قرب ذا أهمية كبرى. وفي تحالفات تضافر التخصصات، ينبغي أن توجه طبيعة المهمة مدى حاجة الشركاء للعمل معاً وعن قرب، وبصفة خاصة ما إذا كان تنسيق

المخرجات سيكونى أو أن دمج العمليات مطلوب. وعندما يستلزم الأمر تحقيق تكامل العمليات، يحتاج الشركاء أيضاً إلى العمل معاً عن قرب. وقد يوجد العديد من الأسباب لهذا. أولها الحاجة إلى الحل المشترك للمشكلات الذى يصعب تخطيطه. فعلى سبيل المثال، أصبح واضحاً - عند النظر إلى الورا - أن شركتى سيبا - جايجى Ciba-Geigy وألزا Alza قصرتا تعاونهما على تنسيق المخرجات. فكانت ألزا تطور النظم وتسلمها إلى سيبا - جايجى من أجل التسجيل والتصنيع والتسويق، فى حين كان دمج العمليات والمهام (على سبيل المثال، فرق عمل مشتركة لمشروعات محددة لتطوير المنتجات) ضرورياً لبعض المنتجات على الأقل. وبدون دمج المهام، كان سيستحيل حشد مهارات الشركاء ومزجها بصورة إبداعية.

وبصورة أكثر عمومية، تميل الحاجة نحو دمج المهمات إلى أن تكون على أشدها فى المراحل الأولى من نمو الفرص الجديدة، وقبل أن يتضح هيكل سلسلة القيمة، وقبل التعرف على كل الكفاءات المطلوبة، وقبل معرفة كيفية المزج بين تلك الكفاءات. ويصبح دمج المهمات أيضاً ضرورياً عندما يرغب الشركاء فى التعلم من بعضهم أو التعلم المشترك معاً. وفى ضوء هذا، ليس من الغريب أن يكون أكبر انتشار لتحالفات دمج المهمات فى مجال البحوث والتطوير حيث يوجد كل من هذين الدافعين.

ومن الأمثلة المثيرة للاهتمام على إنجاز دمج المهمات فى مجال البحوث والتطوير من خلال مساحة مشتركة مرنة مثال المشروع التعاونى البحثى اليابانى المدعو الدمج على نطاق واسع جداً Very Large Scale Integration (VLSI) وهو من أوائل مشروعات الأبحاث التعاونية الناجحة⁽⁸⁾. وقد اشتركت فى المشروع خمس شركات مصنعة لأشباه الموصلات وهى فوجيستو Fujitsu وهيتاشى Hitachi وميتسوبيشى إلكترونى Mitsubishi Electric وإى سى NEC وتوشيبا Toshiba. وأكثر الجوانب إثارة للاهتمام فى هذا التعاون من منظور دمج المهمات هو تنظيم المشروع التعاونى فى مختبر أبحاث مشترك. كيف أمكن لمهندسى التحالف إقناع خمس شركات على العمل بتقارب وتعاون فى هذا المختبر، وذلك الرغم من استمرار تنافسهم فى ساحة السوق؟ (فمجهودات التعاون السابقة لم تؤد إلى أكثر من بحوث مكملّة ولكن منفصلة تماماً فى كل شركة شريكة). تكمن إجابة السؤال فى قيادة الفرق البحثية ودمجها. فكل من فرق البحث الخمس الرئيسية كانت برئاسة مدير من شركة مختلفة (وترأس ممثل لمركز بحوث حكومى فريقاً سادساً) وضمت الفرق باحثين من كل الشركات الشريكة. وكانت أغلبية أعضاء كل فريق من نفس شركة قائد الفريق، تحقيقاً للوحدة، ولكن شارك أعضاء من بقية الشركات الشريكة فى كل فريق.

سهلت طريقة المشروع التعاونى اليابانى فى اختيار أعضاء الفرق عملية التعلم المشترك وفى نفس الوقت تجنبت الحاجة إلى بناء هيكل هرمى لفريق جديد بدءاً من الصفر. وتم تسهيل التعاون بين الفرق من خلال اختيار مجالات بحثية متداخلة: فقد عملت عدة فرق على نفس أنواع الموضوعات، ولكن بطرق طفيفة الاختلاف، مما أتاح المجال لإسهامات أصلية من كل فريق. وبعد بداية بطيئة وكثير من التشجيع من وزارة التجارة والصناعة الدوليتين، أصبحت الاجتماعات بين الفرق متكررة، وتمت رعاية التفاعلات غير الرسمية. وعلى مدار فترة السنوات الأربع للمشروع، طور المختبر التعاونى هويته الخاصة كوحدة اجتماعية وقام بوظائفه بمستوى عالٍ من التعاون ومن التنافس بين الفرق. وكونت فرق العمل متعددة الشركات هوياتها الخاصة فى الوقت الذى كانت تزود فيه كل شركة من الشركات الشريكة بعرض كامل ومباشر لجميع جوانب المهمة. وقد عهد بقيادة المشروع ككل إلى مختبر التقنية الإلكترونية Electro Technology التابع لوزارة التجارة والصناعة الدوليتين، وبصفة خاصة إلى اثنين من مديرى البحوث فيها الموثوق بهما والمحايدين.

والنقطة المهمة فى قصة المشروع اليابانى هى أن المقدرة على التسامى فوق معضلة "تكوين القيمة مقابل الاستحواذ على القيمة" و"التعاون مقابل التنافس" قد بُنيت فى تصميم التكامل والأرضية المشتركة بين الشركاء. وكيفية تحديد مهام الفرق الفرعية، وكيفية تشكيل تلك الفرق، وتحديد من سيقودها، وكيفية إنجاز الاتصال الأفقى عبر الفرق، وكيفية بناء نظام مؤقت وهوية مؤقتة - هى مفتاح القدرة على تخطى تلك المعضلات.

إن المساحات المشتركة التى لا ترقى إلى متطلبات المهام التى يجرى أداؤها يمكن أن تحدث فوضى شديدة فى تحالفات تكون الصورة المرسومة لها جيدة فيما عدا ذلك. لقد لاحظنا من قبل كيف أن المساحة المشتركة المتحفظة بين سيبا-جايجى وألزا فشلت فى توفير مستوى التبادل والتفاعل الضرورى للنجاح. كما لاحظنا أيضاً كيف أدت المساحة المشتركة الشديدة الصغر بين شركتى إيه تى أند تى AT&T وأوليفتى Olivetti إلى نزاعات متكررة فى مفاوضات الأسعار التى انتقلت إلى جوانب أخرى فى علاقتهما ولوثتها.

قارن حالات الفشل هذه مع المدخل الأكثر اندماجاً المتبع اليوم فى شبكة إيريدיום Iridium للاتصالات المعتمدة على الفضاء والتى شكلتها شركة موتورولا Motorola. فقد أسست موتورولا وحدة منفصلة مخصصة لمشروع إيريدיום. وتم تنظيم قسم جديد للاتصال بالأقمار الصناعية والمسمى ساتكوم SATCOM كمشروع له فرق تم نشرها وفق

العمليات والمهام. وقام ساتكوم بسرعة كبيرة بدمج الشركاء المتحدين فيه ضمن هذه الفرق. وفضلاً عن ذلك، تم تشكيل لجنة توجيه تنفيذية من كل الشركاء الرئيسيين لكي تجتمع مرة كل أسبوعين على الأقل بغرض نقل أخبار التقدم بين الفرق وحل النزاعات والاحتفاظ بكل الشركاء الأساسيين على نفس المسار. وطبقاً لأحد مديري موتورولا التنفيذيين في مشروع ساتكوم: "يميل العاملون في موتورولا لأن يكونوا كثيرى الوعظ. وأحياناً نستهلك مزيداً من الوقت في التحدث وقتاً أقل مما ينبغي في الاستماع. ومن الحماية المطلقة أن نتوقع تغيير منظمة أخرى. وبدلاً من ذلك نحتاج إلى أداء مزيد من العمل فيما يتعلق بالقيم والاتصال. ونحن ندرك أن الأمر قد يكون صعباً جداً بالنسبة لشركائنا. فعلى العاملين في لوكهيد Lockheed أن يكونوا ثنائى اللغة، إذ ينبغي عليهم التحدث بلغة موتورولا ولغة لوكهيد"^(٩).

وقد أدركت موتورولا منذ البداية أن النجاح سيتطلب مستوى مرتفعاً من جودة الاتصال بين الشركاء. لذا تم تدريب كل فريق في المشروع على مهارات التعامل مع ثقافات متعددة ومنظمات متعددة.

المواءمة بين المساحة المشتركة والمهمة:

يبدأ تصميم المساحة المشتركة بالمهام التي تؤدي بالتحالف. ويمكن أن تكون تلك المهام عديدة ومتنوعة وغير قابلة للتنبؤ بها، وغالباً ما تكون التفاعلات بين شركاء مختلفى المهارات مصدراً لصعوبات كبيرة. وليس من المستغرب إذن أن شركتى جنرال إلكتريك وسنيكما تمكنتا من العمل معاً بسهولة أكبر من شركتى سيبا - جايجى وألزا: فقد كانت متطلبات المهمات في تحالفهما أقل تحدياً وكان توافق الشركاء في المهارات أفضل. ولم يحدث اتصال أو اختلاط فعال بين سير العمل الرسمي، والمتسلسل، والواضح، والفردى في معظمه المتبع في سيبا - جايجى والمعرفة الفنية الجماعية، والمتفاعلة، والمضمرة، والناشئة إلى حد كبير المتوافرة في ألزا. ولم يكن أى مدخل منهما أفضل أو أكثر مناسبة لوضع التحالف، وإنما ببساطة لم يكونا متوافقين. ولم يكن من السهل تغييرهما أو تجاوزهما، فكل منهما كان يعكس القطاع الفنى الذى يأتى منه: كيمياء اكتشاف أدوية جديدة بالنسبة لسيبا - جايجى (التي تحتاج إلى أن تكون منظمة ومنضبطة جداً)، ومزيج العديد من التقنيات الفيزيائية والكيميائية للنسبة لألزا (الذى يحتاج إلى أن يكون متكيفاً ومرناً ومبتكراً وقادراً على جمع العديد من العلوم والتقنيات).

ماذا يمكن القيام به إزاء مثل تلك الصعوبات؟ هناك مدخلان يمكن النظر فيهما: أولهما تخفيض متطلبات المهمات، وثانيهما تحسين المساحة المشتركة. وتحتاج بعض المواقف إلى الأمرين معاً.

ويستدعى تخفيض متطلبات المهمات على المساحة المشتركة تجزئة المعرفة الفنية الخاصة بالمهمات إلى أجزاء أصغر مستقلة مما يجعلها أكثر وضوحاً وأفضل تصنيفاً وأكثر حركة. ويتطلب هذا تغيير طبيعة المعرفة المستخدمة في التحالف إلى معرفة تحتاج إلى قدر أقل من المساحة المشتركة بين الشركاء. وتحقيق هذا أسهل في حالة بعض التقنيات مما هو في حلة تقنيات أخرى. وبإستثناء بعض المشروعات المعقدة جداً، يمكن تجزئة معظم عمليات تطوير البرامج الحاسوبية إلى وحدات أصغر يمكن تطويرها على نحو منفصل ثم إعادة تجميعها بقليل من التطوير المتفاعل. ويكفي تنسيق المخرجات بدلاً من دمج العمليات. وبطريقة مشابهة، تمكنت كلتا شركتي جنرال إلكتريك وسنيكما من العمل بشكل مستقل على نصفى محرك الطائرة الخاصين بهما.

وعادة يتطلب تحسين المساحة المشتركة زيادة "عرض النطاق"، وهو ما حاولت موتورولا القيام به مع شركائها في الإيريديوم. ويمكن زيادة عرض النطاق بطرق مختلفة: (١) من خلال فرق مشتركة مدربة في العمليات عبر المنظمات، (٢) من خلال تسهيلات مشتركة وعمليات فرق مشتركة المواقع، (٣) من خلال مساندة المنظمات للموظفين العاملين في المساحة المشتركة، (٤) من خلال بناء جسور متعددة المستويات. وقد سبق شرح المدخلين الأول والثاني، ويستحق المدخلان الثالث والرابع مزيداً من المناقشة.

مساندة الموظفين العاملين في المساحة المشتركة: لا تتعلق قضية المساحة المشتركة فقط بما يجب القيام به في المساحة بحد ذاتها، ولكن ما ينبغي على كل شريك القيام به لمساندة الأشخاص العاملين في المساحة المشتركة - حيث كثيراً ما يوجد عدم وضوح بشأن الولاء والسلطة والمصلحة الذاتية الشخصية. وعندما يتم الجمع بين مديرين من شركة (أ) التي لديها التزام ضعيف وأهداف غامضة مع موظفين من شركة (ب) التي لديها التزام مرتفع وأهداف واضحة، يكون مديرو الشركة (أ) في موضع ضعف. فهم غير متأكدين من سلطتهم ومن توقعات شركتهم الأم منهم، وربما من مدى سلامة مستقبلهم الوظيفي. والأشخاص الذين لديهم اهتمام مفرط بمستقبلهم الوظيفي نادراً ما يكونون شركاء تحالف يعول عليهم. وينبغي أن تصمم المساحة المشتركة لتأكيد تنظير نسبي في السلطة، كما أن طمأنة الموظفين على السلامة النسبية لأنوارهم في المنظمة يمكن أن تحل هذه المشكلة.

وفى بعض المواقف، يمكن أن يكون عزل المساحة المشتركة عن طريق منظمة صغيرة مشتركة فعالاً فى دعم الموظفين. وقد لعبت مثل هذا الدور فى البداية هيئة العاملين الصغيرة لتحالف سى إف إم CFM المتمركزة فى إيفنديل Evendale (ضاحية سينسيناتى Cincinatt التى يوجد فيها المركز الرئيسى لعمليات المحركات النفاثة لشركة جنرال إلكتريك). ومع نضج المشروع المشترك، ومع اكتساب عدد أكبر من المديرين فى كل منظمة الخبرة فى المشروع المشترك وفى التعامل مع موظفين من الشريك الآخر، انعدمت الحاجة إلى العزل. فقد نما عدد كادر المديرين والمتخصصين المتمرسين الذين يمكنهم إيجاد مساحة مشتركة مباشرة بين جنرال إلكتريك وشركة سنيكما، كما نمت الثقة الذاتية بينهم.

بناء الجسور: تصبح المساحة المشتركة أكثر سهولة من خلال بناء جسور متعددة المستويات والتأكد من التراصف ضمن الشركات الشريكة وبينها فى مواقع تتخذ على مستويات متعددة. وعلى الرغم من أن كل شراكة يجب أن تحدد بالضبط أنواع من الجسور والمستويات التى تربط فيها بين المنظمات الشريكة، إلا أننا لاحظنا أن الجسور مطلوبة على مستويات ثلاثة على الأقل:

١- على المستوى التشغيلى، حيث تستوطن المعرفة التفصيلية لمهام التحالف وحيث يمكن للمتخصصين مخاطبة المتخصصين. وهذا الجسر أساساً هو المساحة المشتركة التشغيلية بين الشركاء.

٢- على المستوى الإستراتيجى بين كبار الرؤساء التنفيذيين. ويساعد هذا الجسر المديرين التنفيذيين على فهم الأساس المنطقى لتكوين القيمة فى التحالف والمشاركة به، وعلى وضع نزاعات تقدير القيمة والمشاكل التشغيلية فى سياق إستراتيجى أوسع، ووضع أسلوب للتعاون فى المستويات الأدنى.

٣- على مستوى المديرين المتوسطين بغرض جمع الموظفين العاملين معاً فى تناول القضايا التشغيلية والإستراتيجية. وفى الحالات العادية، يكون هؤلاء المديرون أقدر الأفراد على جعل العجلة تدور.

وعلى وجه التقريب فى كل التحالفات التى راقبناها، كُلف الفشل فى بناء جسور على أى من المستويات الثلاثة هذه شركاء التحالف كلفة باهظة. فعلى سبيل المثال تفاعلت شركة ألزا بشكل كامل تقريباً مع المديرين التنفيذيين فى أعلى مستوى فى شركة سيبا-جايجى ومع علماء المختبرات، متجاوزة الموظفين فى المستوى الأوسط، وهم - خاصة - الأشخاص الذين كان بإمكانهم تصميم مساحة مشتركة أكثر إنتاجاً.

وأكثر الجسور التي راقبناها فعالية كانت جسوراً اجتماعية أيضاً، اشترك مديرون من الشركات المشاركة في أنشطة غير مهنية وأتاحت لكل منهم أن يفهم ويخبر ثقافة كل من الآخرين وقواعد سلوكهم الضمنية وقيمهم. وعلى سبيل المثال، كان موظفو آى سى إل ICL يدعون المديرين التنفيذيين في شركة فوجيستو Fujitsu إلى مباريات تنس الريشة والكريكيت.

التوفيق بين التحكم والتعلم:

لا ينبغي أن تكون الكفاءة والفعالية في تكوين القيمة هما المحركان الوحيدان لتصميم المساحة المشتركة. فشؤون الاستحواذ على القيمة تقود المرء أحياناً لأن يختار وهو مدرك لما يفعل نمطاً من التكامل أقل من النمط المحقق لأفضل النتائج. ومثال ذلك تمنع ألزا عن العمل عن قرب أكثر مع سيبا-جايجي مخافة أن تنتقل المعرفة التقنية الخاصة بها إلى شريك لا تثق في دوافعه. وعادة حيث يلعب التعلم دوراً أساسياً، سيحاول الشريك الراغب في التعلم في مجال معين بناء المساحة المشتركة في ذلك المجال بأقل قدر من القيود، وسيحاول الشريك الآخر (أو الشركاء الآخرين) بناء نفس المساحة المشتركة بحيث يخفض فرص التعلم إلى أدنى حد ممكن. وكانت التوترات الناشئة من صراع التحكم والتعلم ظاهرة في المراحل الأولى من تحالف آى سى إل - فوجيستو^(١٠).

فمن أجل تطوير أفضل للنهايات الطرفية في مواقع مبيعات آى سى إل، جادل مديرو فوجيستو أنه ينبغي على مهندسى التصميم لديهم مصاحبة موظفى المبيعات في آى سى إل إلى مواقع العملاء في صناعة تجارة التجزئة في المملكة المتحدة. ومنطقياً، سوف يتيح هذا للمهندسين استيعاباً أفضل للاحتياجات الحقيقية للعملاء وفهماً عملياً للكيفية التي ستستخدم بها منتجاتهم. لكن إدارة آى سى إل أرادت إبقاء موظفى فوجيستو في اليابان حيث يقومون بتطوير النهايات الطرفية من خلال مواصفات فنية تفصيلية مقدمة من آى سى إل. وبكلمات أخرى، قد تجعل المساحة المشتركة أوسع أو أضيق، وأكثر تنظيماً في بنيتها أو أقل، وذلك اعتماداً على أهداف التعلم واهتماماته لدى الشركاء.

وكما سيتضح عند تحليل عمليات التحالف عبر الزمن (الفصل السابع)، ليس تصميم المساحة المشتركة في التحالف مفهوماً ساكناً. بل على العكس، ينبغي النظر إلى المساحة المشتركة المبدئية على أنها شيء ما ينبغي تحسينه مع الوقت والخبرة. ويحتاج الشركاء إلى أن يسألوا باستمرار: هل تسهل المساحة المشتركة الفهم والثقة المتبادلين؟ وهل تتيح

لنا مشاركة معلومات كافية لأن يعمل التحالف؟ وهل ستصبح أوسع أو أكثر انفتاحاً مع تطور التعاون؟

باختصار، يجب أن يوضع تصميم المساحة المشتركة اليومى فى ضوء متطلبات المهام أو تنسيق المخرجات أو دمج العمليات أو جميع هذه الأمور معاً، كما ينبغي أن يحاول تجاوز المقايضة بين تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة بتقديم تفاعلات متواصلة من نوعية عالية من خلال جسور متعددة.

خلاصة:

لقد قلنا فى هذا الفصل إن تصميم تحالف ما يحتاج إلى أن يأخذ فى اعتباره أربع قضايا مترابطة:

١- النطاق التشغيلي، أى الأنشطة والمهام والمجالات التشغيلية التى تمتزج معاً فى التحالف والطريقة التى تربطها مع النطاقين الاقتصادى والإستراتيجى اللذين تصب فيهما أنشطة الشركاء.

٢- شكل الإسهامات والعوائد المستمرة وتقويمها، أخذاً فى الحسبان النطاقين الاقتصادى والإستراتيجى للشركاء وتعلمهم بعضهم من بعض.

٣- الحاجة إلى العمل المشترك والتعظيم المشترك للإمكانيات وصنع القرار المشترك والسريع باعتباره المعينة الأساسية لشكل حكم التحالف وبنيته وعملياته.

٤- تصميم المساحة المشتركة، كدالة لمتطلبات المهام ومصالح الشركاء، بتحديد كيفية إنجاز التنسيق والدمج بشكل ملموس ويومى بين الشركاء.

ولدى النظر فى هذه القضايا، ينبغي أن يحتفظ الشركاء فى أذهانهم بكل من تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة. وعلى وجه الخصوص، بقدر ما يعتمد تكوين القيمة المستمر على استمرار حسن نية الشركاء وتحملهم، فإن بناء الحوافز فى التصميم لجعل كل شريك يؤدى دوره هو الأساس أكثر مما هو بناء الإجراءات الوقائية. فقد وفر ترتيب اقتسام العمل بين جنرال إلكتريك وسنيكما حوافز لكل من الشريكين لى يعمل بشكل مستقل، وكذلك حوافز للشريك الأفضل أداء لمساعدة الشريك المتخلف. وينبغي أن يكون المزج بين حوافز الأداء وحوافز المساعدة القوة الدافعة فى تصميم كل التحالفات. وقد

عبر أحد اليابانيين الذين أجرينا مقابلات معهم عن ذلك بصورة ملائمة جداً: "فى الواقع التحالف هو التزام للدخول فى علاقة تحفيز متبادل وللتحسن المتواصل عبر الزمن بطريقة تجعل التحالف أكثر نفعاً لكل الشركاء."

كما ينبغى أن يكون التوتر والنزاع وكيفية التقليل منهما إلى أدنى حد جزءاً من تصميم التحالف. وقد لاحظنا فى تحالف بعد تحالف كيف أن حدوث نزاعات طفيفة يمكن أن تجعل علاقات الشركاء أكثر هشاشة وتقلل من الثقة. ولا يمكن للتصميم الماهر أن يغطى الاختلافات الإستراتيجية العميقة، ولكن يمكنه القضاء على الاحتكاك الذى لا لزوم له. وفى هذا الصدد، لا ينبغى أن يتطلع المصممون إلى صفقة "كاملة" ولكن إلى صفقة توفر إمكانية بدء الشركاء بالعمل معاً بطرق بناءة. وينبغى عليهم أن يروا التصميم بعين المستقبل، وفق السيناريوهات المستقبلية لتطور التحالف: "لو حدث هذا، كيف سيعمل تصميمنا بعد أربع سنوات؟" وعلى نفس القدر من الأهمية: "ما هو الدافع الذى يقدمه التحالف لبيذل المدبرون أفضل مجهوداتهم؟".

من الواضح أنه ينبغى ألا ينسى مهندسو التحالفات أبداً أن نجاح التحالفات يعتمد على الأشخاص. فبعد توقيع الصفقة، وبعد قيام رؤساء الشركات بإلقاء خطاباتهم الشاحذة للهمم، سوف يعتمد النجاح على الأشخاص الذين يقومون بعمل التحالف. فهؤلاء ينبغى أن يكونوا على ثقة بأن التحالف قادر على تكوين القيمة لهم وكذلك للشركات التى يعملون فيها. فالكثير مما يبدو جديراً بالاهتمام من منظور المنشأة، قد يراه المدبرون التشغيليون قاتلاً للمسار الوظيفى. لهذا ينبغى أن يتضمن تصميم التحالف هيكلاً من الحوافز للأفراد المشاركين فيه.

وسوف نشرح فى الفصل التالى الفجوات التى تفرق الأشخاص فى تحالف ما، وكيف يمكن لمثل تلك الفجوات أن تجعل التعاون صعباً، وكيف يمكن إقامة جسور فوقها.

الفصل السادس بدء التعاون

وافقت منشأتان على العمل معاً. وقامتا بتقدير إمكانية تكوين القيمة من تحالفهما وكذلك توافقهما الإستراتيجى. وقد وافقت الشركتان على تصميم يعد بتعزيز التعاون وتخفيض التوتر إلى أدنى حد. ويبدو كل شىء جيداً. ولكن الشريكين القليلى الخبرة يجدان أنهما غير قادرين على الانتقال من التخطيط إلى التنفيذ. ما السبب؟

إن هاتين الشركتين تكتشفان ما وجده العديد من الشركات الأخرى فى المرحلة الأولى من التعاون. فما بين صورة التحالف الجيدة التصميم والسليمة إستراتيجياً وتنفيذه الناجح توجد فجوات عدة كثيراً ما يجد الشركاء صعوبة فى مد جسور فوقها. وفى حقيقة الأمر، هناك مفارقة محزنة فى العديد من أوضاع التحالف وهو أن التكامل الإستراتيجى والمنافع المحتملة من تضافر التخصصات تنشأ لشركاء متباعدين جداً ومختلفين بعمق شديد إلى حد يزيد جداً من صعوبة التعاون الفعلى بينهم. وتفصل فجوات عميقة بين الشركاء المحتملين. ونجد تلك الفجوات فى **السياق التنظيمى** والإستراتيجى للتحالف، وفى **المحتوى** الذى يجب أن يركز عليه التعاون، وفى **العمليات** التى يجب إنجاز التعاون من خلالها. ويبحث هذا الفصل كل من هذه الأمور بتفصيل. وسنبداً بنظرة عامة.

العوامل المحققة للتعاون:

يتيح السياق الإستراتيجى للتحالف أو يمنع التعاون الصادق والملتزم تماماً من خلال تشكيل الأهمية والنطاق الإستراتيجيين اللذين يخصصهما كل شريك للتحالف، ومن خلال تحديد أسلوب العلاقة، ومن خلال وضع توقعات كل شريك بشأن النتيجة. ويتشكل السياق التنظيمى للتحالف من خلال الطرق التى كان يتبعها الشركاء فى أداء الأشياء قبل التحالف ومن خلال توافقه أو عدم توافر ذلك. وكيف السياق التنظيمى أيضاً ما إذا كانت الثقة المتبادلة والثقة الذاتية ستنموان بين الأفراد المشتركين فى جعل التحالف ينجح كما كيف طريقة نموها. والمهمة المحددة ومحتوى العمل الذى يتعهد الشركاء بإنجازه يؤثران على مقدرتهم على التعاون. وأخيراً، تلعب عمليات الاتصالات التى يقيمونها وقواعد السلوك التى يطبقونها على تفاعلاتهم دوراً أيضاً.

السياق:

يأتى كل شريك بسياقين إستراتيجى وتنظيمى فى المرحلة المبدئية لتحالف ما^(١). ويمزج السياق الإستراتيجى لتحالف ما بين ثلاثة عناصر:

١- النطاق الإستراتيجى الذى يراه الشريك فى التحالف.

٢- الطريقة التى يضع بها الشريك إطاراً للتحالف.

٣- الطموحات التى يأمل الشريك فى تحقيقها ضمن هذا النطاق.

ويضع السياق الإستراتيجى التحالف داخل الإستراتيجية الأوسع لشركة الشريك، معطياً للتحالف نطاقه الإستراتيجى. فعلى سبيل المثال، أرادت شركة سنيكما SNECMA تخفيض اعتمادها على السوق العسكرية الفرنسية وعلى داسو Dassault شركة صنع الطائرات الحربية الفرنسية. ورأت شركة سيبا-جايجى Ciba-Geigy فى نظم تقديم الدواء المتقدمة الخاصة بشركة ألزا Alza وسيلة لموازنة عدم نجاحها فى البحوث الدوائية التقليدية وذلك بتحويل المواد الفعالة المشاعة التى تكون معروفة جيداً ولكن يصعب إعطاؤها للمرضى مثل النيتروجلسرين إلى منتجات ذات براءة اختراع وحقوق ملكية. وهكذا وجدت كل من سنيكما SNECMA وسيبا - جايجى Ciba-Geigy أن تحالفيهما يتوافقان جيداً مع الإستراتيجيات الأوسع للشركة. والنطاق الإستراتيجى الذى استمد من ذلك كان مناسباً.

ويتيح السياق الإستراتيجى للشركاء وضع التحالف فى تصنيف معين من تصنيفات العلاقات، محدداً بشكل بديهى أسلوب تفاعل الشركاء ومقدماً افتراضات حول طبيعتها المناسبة. وعلى سبيل المثال، نظرت إدارة شركة إيه تى أند تى AT&T إلى علاقتها مع أوليفتى على أنها خطوة أولى نحو عملية استحواذ، فى حين نظرت أوليفتى إليها على أنها استثمار حمل أسهم من طرف يمثل أقلية ومصدر لعقود توريد، وهذان تصنيفان للعلاقات مختلفان جداً أعطيا طابعين متنافرين للتحالف.

وأخيراً، يصيغ السياق الإستراتيجى الذى يضع الشركاء العلاقة ضمنه أيضاً توقعاتهم حول فوائده. وتكون بعض التوقعات صريحة ومشاركة، وهى التوقعات التى تكشف عن نفسها فى أثناء مرحلة التحالف التفاوضية وتقدم أساساً مشتركاً لبدئه. وعلى سبيل المثال، كانت سيبا - جايجى وألزا صريحتين فى توقعاتهما فيما يتعلق تطوير منتجات معتمدة على تقنيات تقديم الدواء الخاصة بالزا وتسويقها. وعندما قامت شركتا

جنرال إلكتريك وسنيكما بتوحيد جهودهما، توقعنا أن يقوم محركهما المتوسط المدى بتزويد الطاقة لجيل جديد من الطائرات الضيقة الهيكل.

وإضافة إلى وجود توقعات صريحة ومشتركة، من المحتمل أن يخفى معظم الشركاء توقعات خاصة لا يشاركون حلفاءهم فيها، فربما يؤدي الكشف عنها إلى تدمير العلاقة التعاونية. قد تتعلق تلك التوقعات بالوضع عند نهاية العلاقة. فعلى سبيل المثال، توقع مديرو إيه تي أند تي أن تحالفهم مع أوليفتي سوف يؤدي إلى استحواذ ، وتوقع البعض في سيبا - جايجي تعلم تقنيات مهمة لتقديم الدواء من شركة ألزا والقدرة على الاستغناء عن الشريك بعد بضعة سنوات.

ليست الأفكار والأمانى السرية بشأن حالات النهاية بين الأطراف المتحالفة هي وحدها التوقعات غير المتقاسمة بين الشركاء. فالتبيعة الكاملة للتبادل المتوقع بين الشركاء قد تكون غير صريحة. وعلى سبيل المثال، توقع بعض مديري سنيكما استغلال مصداقية جنرال إلكتريك وسمعتها الفنية في البيع إلى شركات الطيران. وبطريقة مماثلة، توقعَت الإدارة العليا لشركة ألزا أن سمعة سيبا - جايجي سوف تدعم مصداقية تقنيات تقديم الدواء الخاصة بها وتساعد على إجراء مفاوضات عقود بحوث وتطوير مربحة مع شركات أدوية أخرى^(٢).

والسياق التنظيمي يعادل السياق الإستراتيجي في أهميته في تحالف ما. فكل شريك يعكس على التحالف "طريقته في أداء الأشياء"، أي مجموعة من السلوكيات والقواعد المتعارف عليها والإجراءات والروتينات الضمنية والمقبولة. ولا يشتمل هذا فقط على عمليات صنع القرار الإستراتيجية بل وأيضاً روتينيات العمل المتكررة يوماً بعد يوم. وكيفية عمل منظمة كل شريك بمعزل عن التحالف مهمة باعتبار أن من الأرجح أن يطبق الشريك إجراءاتها العادية ووسائلها غير الرسمية ضمناً داخل التحالف.

ويحدد السياق التنظيمي لكل شريك أيضاً أدواراً ومرتكزات للمديرين والمهنيين الذين يتفاعلون مع منظمة الشريك. فالأدوار التنظيمية المرئية والمحددة بدقة تقوم بتوصيل توقعات السلوك إلى هيئة موظفي الشريك. وبعبارة أخرى، إذا قمنا بالتعاون مع شريك لا نعرفه جيداً بعد - وقد لا نثق فيه بالضرورة - سنتوقع أن يتصرف المديرون وهيئة الموظفين لديه طبقاً لفهمنا لأدوارهم التنظيمية. وإذا لم يتصرفوا طبقاً لتلك الأدوار أو إذا

لم تبد تلك الأدوار واضحة تماماً لنا، فإن بسلوكهم سيربكنا ونبدأ بالشك في دوافعهم وفي قدرتنا على العمل معهم بطريقة بناءة. وهكذا فإن عملية إسقاط سلوكيات متوقعة "متفقة مع الدور" على التحالف هو خطوة مهمة في بناء الثقة في مرحلة مبكرة^(٣). وقد تمنح المشروعات المشتركة الشديدة الاستقلالية للإدارة تفويضاً كاملاً في تحديد الأدوار والعمليات وطرق العمل انطلاقاً من نقطة الصفر. ومن جانب آخر، في معظم التحالفات الإستراتيجية، يحتفظ المديرون والمهنيون في المساحة المشتركة بقدم واحدة على الأقل - إن لم يكن بالقدمين - في منظماتهم الأصلية ويميلون إلى اتباع قواعدها.

والثقة بالنفس مهمة مثلها مثل الثقة بين الشركاء في بداية التحالف. ومرة أخرى، توفر الأدوار التنظيمية الأمان. فإذا كان لدى مديري شركة ما ثقة في أدوارهم داخل منظماتهم الأصلية، يمكنهم بلا انزعاج محاولة التفاهم مع مديري الشركات الشريكة. ويتيح الأمان الشخصي والثقة بالذات لهم أن يقوموا بأداء متفق مع أدوارهم وكذلك معرفة نقطة الخروج عن الأدوار المرسومة عندما يتطلب منهم نجاح التحالف القيام بذلك^(٤). وكما سوف نرى بتفصيل أكثر فيما يلي، هذه الازدواجية بين الأمان في الالتزام بالدور وتقبل المخاطرة بالخروج عن الدور تساعد على نجاح التحالف.

المحتوى:

تتأثر احتمالية التعاون أيضاً بمدى اشتراك الشركاء في فهم واحد لمحتوى التحالف - أي تلك المهمة التي سيشتركون في أدائها. وقد جدت جنرال إلكتريك وسنيكما سهولة نسبية في التعاون بينهما، لأن المنظمين تشتركان في نفس القاعدة المعرفية في تطوير المحركات النفائثة وبنائها. ومن جانب آخر، وجدت سيبا - جايجي وألزا صعوبة في التعاون ويرجع ذلك جزئياً إلى التفاوت الشديد في الجوانب الفنية لعملهم اليومي. فقد كان التداخل بين قواعد المعرفة والتقنية الخاصة بهما محدوداً إلى حد أن محاولات جمع المنظمين معاً ولدت الإحباط.

وقد اتفق أليكس زَفَرُونِي Alex Zaffaroni (مؤسس ألزا وكبير مديريها التنفيذيين) وجودنز ستيلين Gaudenz Staehlin (رئيس قطاع الأدوية في سيبا-جايجي) بدافع من إحساسهما بتلك الاختلافات على خفض التفاعل المطلوب بين الشركتين إلى أدنى حد: فستقوم ألزا بالتطوير المتقدم لتقنياتها في الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم (OROS)،

وتطوير كامل للتقنيات عبر الجلدية (TTS) وتسليم النتائج إلى سيبا-جايجى من أجل إجراء اختبارات سريرية على التقنيات الفموية ومن أجل إنتاج وتسويق كلا النوعين من المنتجات. كما ستقوم سيبا - جايجى كذلك بمزيد من التطوير للتقنيات الفموية. وعلى الرغم من بساطة هذا الترتيب واعترافه باختلافات السياق التنظيمى بين الشركتين بعدم الطلب منهما أن تعمل معاً عن قرب، إلا أنه لم يكن فى مستوى المهمة المطلوبة. فقد تطلبت تقنيات الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم بصفة خاصة مزيداً من الاعتماد المتبادل بين تطوير النظام (وهو ما فعلته ألزا) وتطوير التطبيقات (وهو ما قامت به سيبا-جايجى). ولم تسمح عملية التعاون بذلك حسبما صيغت فى الاتفاق. ومما هو أسوأ من ذلك أن تداخل المهارات بين الشركتين كان ضئيلاً جداً والاختلاف فى الروتينيات التنظيمية بينهما كبيراً جداً بحيث لم يسمحا للشركتين بالاعتماد المتبادل والتعاون الأوثق.

تؤكد مشاكل تحالف سيبا - جايجى - ألزا ملاحظتنا الأوسع بشأن كيفية العمل المشترك بين الأطراف المتحالفة من ذوى التداخل الجزئى فى المحتوى والإسهامات المختلفة جداً. فإذا كانت محتويات ما يجلبه الشركاء إلى التحالف - وبصفة خاصة المهارات - مختلفة أكثر مما ينبغى، أو كان التداخل بينهما أقل مما ينبغى، أو كانت تشترك فى قدر أقل مما ينبغى من الفهم البديهي، فمن المحتم أن يكون التعاون صعباً وغير منتج.

عملية التفاعل وقواعده:

تحدد عملية التفاعل بين الشركاء وقواعده أيضاً نجاح التحالف. فالنوايا تحول إلى تعاون حقيقى من خلال التفاعلات. ولنوضح صعوبات هذا التحول من خلال العودة إلى تجربة ألزا وسيبا - جايجى . ففى تلك العلاقة، صممت كثافة المساحة المشتركة بين الشريكتين بحيث تكون فى أدنى حد لها، بشكل يعكس رغبة ستيلين فى حماية روح مشاريع الأعمال لدى ألزا ورغبة زفرونى فى الحفاظ على وحدة ألزا واستقلاليتها. وهكذا قُصرت المساحة المشتركة على مستوى "مؤتمر بحثى" حيث يتعرف فيه موظفو الشركتين بعضهم على بعض، وحيث يمكن وضع أولويات التحالف. وستتم متابعة التقدم وإعادة تقييم الأولويات من خلال اجتماعات دورية لمجلس بحثى.

وبسبب شعور علماء ومديرى ألزا بالإحباط لما رأوه من تكاسل من جانب سيبا - جايجى فى تطوير وتقديم منتجاتها، ومن التفاعلات الرسمية والمتباعدة مع نظائرهم فى شركة سيبا - جايجى، فقد كانوا يمضون وقتاً أطول فى المقر الرئيسى لشركة سيبا-جايجى فى بيزل Basel فى سويسرا حيث حاولوا بشكل غير رسمى وبمفردهم أن يلعبوا دور المنسق. وفى هذا الوضع، تجرعوا جرعات عالية من صدمة الثقافة فى المنظمة. فقد كان موظفو ألزا القادمون من كاليفورنيا معتادين على سهولة الوصول إلى الأشخاص من مستويات مختلفة فى منظماتهم، لذا فسرعان ما أخطؤوا فى التعامل مع الرسمية السويسرية لشريكتهم وإدارتها الرصينة وهرمياتها العلمية. بمعرفة باحثو ألزا أن اقصر مسافة بين نقطتين هى الخط المستقيم، توجهوا مباشرة إلى المديرين الذين كان الأرجح أن لديهم إمكانية إعطائهم إجابة فورية (وإيجابية) أو إلى العلماء الذين فى مقدورهم تقديم مساعدة فعالة، وفى معظم الحالات كان هؤلاء مديرين أو علماء مختبرات من أعلى المستويات.

ولم تجد عادة موظفى ألزا فى تجنب المستويات الوسطى فى الهيكل الهرمى لحليفتهم صدى جيداً لدى الأشخاص فى سيبا - جايجى الذين لديهم أكبر قدرة على تنفيذ الأشياء. وكان المديرين فى المستويات الأعلى فى سيبا - جايجى بعيدين عن العمل اليومى إلى حد لا يستطيعون معه المساعدة، وأدى التعارض المحتمل بين دورهم كمستثمرين وكشركاء إلى توبيخهم الحذر الشديد فى تفاعلاتهم مع موظفى ألزا. ولم يكن للعلماء الأفراد وحتى مديرى فرق العمل حرية كبيرة فى تخصيص الموارد، وبالرغم من حماسهم الكامن للنظم المتقدمة فى تقديم الدواء، إلا أنهم اعتبروا أن التلاحم الوثيق مع ألزا لن يعود عليهم بفائدة كبيرة. وفى النهاية، وجد الأفراد الذين يفترض أنهم سيكونون منسقين من ألزا صعوبة بالغة فى استنفار الدعم من داخل شركة سيبا - جايجى. وأدت القواعد المتعارف عليها فى ألزا وعمليات التفاعل فيها إلى نتيجة عكسية فى العلاقة مع سيبا-جايجى، ولم تكن قواعد سيبا - جايجى وعملياتها ملائمة لتطوير النظم المتقدمة فى تقديم الدواء.

ولننظر الآن نظرة أكثر قرباً إلى كيفية تخطى فجوات السياق والمحتوى والعملية المشابهة لتلك التى واجهت سيبا-جايجى وألزا.

سياق التعاون:

نادراً ما يشجع السياق المبدئى لتحالف ما على التعاون: فبصفة عامة يفتقر الشركاء إلى معرفة كل منهم للآخرين وإلى الفهم والثقة المتبادلين، وغياب هذه الأشياء يمكن أن يؤدي بسهولة إلى علاقة عدائية. فلا بد أن توجد "فجوات" بين توقعات الحلفاء والنتائج الأولية. وقد يختلف الشركاء حول تحديد أية القواعد والسلوكيات ستؤدي إلى النجاح. وتؤدي مثل تلك الاختلافات إلى فجوة الأطر التي قد تختلف فيها تماماً افتراضات كل شريك بشأن التحالف. وقد يخفى أيضاً الشركاء توقعات مختلفة أو غير واقعية، مما يؤدي إلى فجوة توقعات بين الخطط والنتائج. والاختلافات في الأساليب والقيم والمعتقدات ومداخل صنع القرار تبعد أيضاً الشركات المتحالفة عن بعضها، وهو ما نطلق عليه اسم فجوة السياق التنظيمي. ولا بد كذلك من حدوث ما نطلق عليه اسم فجوة الثقة بين الشركاء الذين قد تكون لديهم شكوك بشأن مقدرتهم على إنجاح التحالف ومخاوفهم السرية بشأن أدوارهم فيه.

ولنستعرض كل واحدة من هذه الفجوات الصعبة ثم نرسم الخطوط العريضة لما يمكن القيام بها لسدها.

فجوة الأطر:

إن تحديد الإطار عنصر أساسي للسياق يؤثر على التعاون بشكل مباشر. ويوفر الإطار للمديرين مجموعة متسقة من التعاريف والمناظير والقواعد والافتراضات. ومن هنا، فإنه أداة مفيدة في الإرشاد إلى إيجاد معاني الأشياء، وفي التوصل بسرعة إلى سيطرة على الموقف، وفي تجميع أشكال معينة من التعلم واستبعاد أخرى. وفي الوقت نفسه، ولأن الإطار بالذات يقدم وعاءً منظماً للخبرة، فإن الإطار غير الملائم شديد الضرر.

ومما يفاقم مشكلة التحديد غير الملائم للإطار كون كل مدير في عالم اليوم لديه شيء من الخبرة بعمليات الاستحواذ أو التحالفات أو شكل آخر من التعاون بين الشركات. وهناك عدد قليل ممن يأتى إلى طاولة الاجتماعات بدون مجموعة أحكام مسبقة شكلتها الخبرة عن الغرض من التحالفات وما الذى يجعلها إما ناجحة أو مصدراً للمشاكل. وتؤدي الخبرة السابقة بالمديرين وشركاتهم إلى وضع إطار لعلاقاتهم مع الشركاء بطرق فريدة، وقد تكون هذه الطرق غير ملائمة للموقف الجديد. وهناك عدة أشكال محتملة لهذه المشكلة:

١- الإطار الخاطئ للموقف (على سبيل المثال، استخدام إطار استحواذ لتحالف).

٢- إعطاء معانٍ مختلفة لأطر تحمل الأسماء نفسها بين الشركاء (على سبيل المثال، قد يعامل طرف معين تحالفاً ما وكأنه استحواذ وينظر الطرف الآخر لاستحواذ ما وكأنه تحالف).

٣- وجود أطر مختلفة داخل تنظيم المنظمة الشريكة نفسها.

٤- استعارة إطار ما من سياق سابق وتطبيقه على سياق جديد.

ومن المحتمل أن فجوة الأطر المفردة التي تثير أكثر المشكلات تنبع من عدم إدراك الشركاء للطبيعة الحقيقية لشراكتهم، أى تطبيق افتراضات بشأن الشراكة مستعارة من نوع آخر من العلاقات، مثل عملية استحواذ أو اتفاق مع مورد^(٥). فلا بد أن تؤدي فجوة الأطر هذه إلى توترات. وعلى سبيل المثال، تتوقع معظم الشركات التي تستحوذ على غيرها، على أساس صحيح أو خاطئ، أن الشركة المستحوذ عليها ينبغي أن تتصرف وكأنها "أمة مهزومة" وأن تتكيف مع طريقة الشركة المستحوذة في أداء الأشياء. والشركة الكبيرة التي سبق أن قامت بكثير من عمليات الاستحواذ كثيراً ما تجلب مثل هذا الإطار إلى تحالفاتها مع شركات أصغر. ومن الواضح أن هذا الإطار يخالف روح الشراكة، التي يقطع كل شريك فيها جزءاً من الطريق للالتقاء بالطرف الآخر.

ويثير إطار اتفاق التوريد مشاكل مختلفة. إذ تستلزم اتفاقات التوريد بشكل عام مفاوضات تعاقدية بشأن التزامات معينة (الأسعار والكميات ومواصفات المنتج وما شابه)، وهي طريقة عمل من الصعب أن تتواءم مع ظروف عدم التأكد والتعقد التي تواجهها عمليات الشراكة التي تهدف إلى الوصول إلى أسواق جديدة أو إلى تطوير فرص جديدة.

بل وتزداد المشاكل التي تثيرها فجوات الإطار عندما يضع كل شريك إطاراً مختلفاً للتحالف. فالأطر المختلفة توجد حالة من الغموض للمديرين بشأن الطبيعة الحقيقية للعلاقة وتطورها المحتمل. فمثلاً تركز العلاقة بين إيه تي أند تي AT&T وأوليفتي Olivetti التي ورد وصفها من قبل على هذه النقطة. ويضعف التعاون بصفة خاصة عندما يقوم طرف ما - دون الطرف الآخر - بتحديد إطار للعلاقة على أنها تمهيد لعملية استحواذ محتملة. فالمستحوذ المحتمل لديه كل العذر في عدم السعي إلى التعاون بنشاط، وفي حين يكون لدى الطرف الآخر كل مبرر لأن يكون دفاعياً. وليس من قبيل الصدفة أن بعض العلاقات التي تواجه أكبر قدر من المشاكل من بين العلاقات التي درسناها وقعت فريسة لتلك

التوترات، مثل تحالف إيه تي أند تي - أوليفتي وتحالف ألزا - سيبا - جايجي، فى حين كانت العلاقات الأكثر نجاحاً خالية من تلك التوترات. وربما كان أحد أكبر إنجازات علاقة فوجيستو - أى سى إل Fujitsu-ICL هو أن إدارة أى سى إل رحبت بتطور العلاقة من تحالف إلى استحواذ. فقد أبدت فوجيستو من الصبر والتحفز فى معالجتها للعلاقة بحيث وثق مديرو أى سى إل فى أنها ستدير عملية الاستحواذ كتحالف وليس كعملية استيلاء.

وبشكل عام، يتعامل عدد من المديرين أكبر مما ينبغى مع التحالفات وكأنها عمليات استحواذ، وعدد منهم أقل مما ينبغى يتعامل مع عمليات الاستحواذ وكأنها تحالفات. وتلعب الثقافة دوراً فى هذا. فمثلاً، هناك احتمال فى قيام الشركات اليابانية بالتعامل مع الاستحواذ كعملية شراكة أكبر من احتمال قيام الشركات الأمريكية بذلك. وقد يفسر هذا الاختلاف الثقافى السبب فى أن شركة فوجيستو نجحت نجاحاً أكبر بكثير فى الاستحواذ على أجزاء من مجموعة إس تي سى - أى سى إل STC-ICL فى المملكة المتحدة من شركة تليكوم الشمالية Northern Telecom (المسماة الآن نورتل Nortel)، وبصفة خاصة عندما وصل الأمر إلى استبقاء مديرين رئيسيين كانوا ضروريين للمحافظة على موقع "العالم بخفايا الأمور" فى بريطانيا. وكان ينبغى على تليكوم الشمالية معاملة عملياتها الاستحواذية بدرجة أكبر على أنها شراكة، وبصفة خاصة باعتبارها كانت تسعى إلى دخول سوق نظم الهاتف البريطانية. ففى ذلك المجال، كان استبقاء المديرين ذوى العلاقات القوية فى المملكة المتحدة ضرورياً - وهو شىء وجدت تليكوم الشمالية صعوبة فى القيام به. وقد أضعفت مركزها فى بريطانيا، فى حين دعمت فوجيستو مركزها وذلك بدرجة كبيرة بسبب تلك الاختلافات.

ويوجد كذلك لبس أكبر عندما يستخدم موظفون مختلفون من نفس الشركة الشريكة أطراً مختلفة. على سبيل المثال، تفهمت الإدارة العليا لسيبا - جايجي الحاجة إلى الاحتفاظ باستقلالية ألزا وهويتها، والتفاعل معها بتحفظ. ولم يشاركها فى هذا التفهم كل فرد فى قطاع الأوبى فى سيبا - جايجي، حيث حدد العديد منهم إطاراً للعلاقة باعتبارها فرصة محتملة لعملية استحواذ. وبوجود رائحة محاولة سيطرة فى الجو، قام علماء ومديرو ألزا، الذين كان تعاونهم ضرورياً لنجاح الشراكة، باتخاذ الحذر فى تفاعلاتهم مع نظائريهم فى سيبا - جايجي، وهو حذر يمكن فهمه.

كما قد تصبح الأطر أيضاً متقادمة، وخاصة عندما يتحرك الشركاء من مشروعات مشتركة تقليدية أو اتحادات إلى أشكال جديدة من الشراكة. وقد لاحظنا هذا التطور ليس فقط عندما يحول الشركاء الأساس المنطقى نفسه من سياق إلى آخر (على سبيل المثال،

من المشروعات المشتركة فى صناعة الاستخراج إلى تحالفات تقنية المعلومات)، بل أيضاً عندما تتغير قواعد اللعبة عبر الزمن داخل سياق الصناعة نفسها. ويقارن الجدول (١-٦) بين الأنماط القديمة والأنماط الحديثة من التعاون فى صناعة الفضاء الأوروبية من اتحادات البرامج التقليدي، التى كان التعاون فيها حول برنامج دفاعى واحد فى كل مرة، وانتهاءً بتحالفات أكثر دواماً تسييرها المحاكمة العقلية. ومن الواضح، أن نقل الدروس المستفادة من برامج المشروعات المشتركة السابقة إلى شراكات المستقبل سيكون غير ملائم وخطير.

الجدول (١-٦)

أنماط وخصائص التعاون فى صناعة الفضاء الأوروبية

القواعد القديمة	القواعد الجديدة
* يفرض التعاون خارجياً من جانب الحكومة باعتباره وظيفة فى برامج مشتركة تتابعها وكالات شراء عسكرية.	* يتم التفكير فى التعاون (أو التخوف منه) كجزء من إستراتيجية المنشأة.
* القياس المقارن للأداء سهل (يظل التحالف غير الكفاء أفضل من عدم وجود تحالف على الإطلاق).	* تقدم التنافسية ضد الشركات الأمريكية أساساً للقياس المقارن.
* مبدأ العائد العادل: تتناسب المشاركة فى العمل مع تمويل الحكومة.	* مبدأ الكفاءة: يتم اقتسام العمل وفقاً للأداء الاقتصادي.
* صف الأشياء إلى جانب بعضها، بدون وجود تضافر للتخصصات: تحمى كل شركة أو دولة مدى كاملاً من المهارات.	* تستدعى الكفاءة وجود تضافر التخصصات: يتخصص كل شريك فى تقنيات معينة ويتخلّى عن الأخرى.
* السيطرة الخارجية على "التوازن" فى التحالف كدالة لتمويل الحكومة وأوامرها.	* تقود التوازن ديناميكية التحالف الداخلية.
* الاشتراك فى كل عمل هو المبدأ المرشد مما يؤدي إلى تخصيص غير كفاء لحصص العمل وإلى حدوث تكرارات.	* خيارات من الاعتماد المتبادل يتعذر الرجوع عنها.
* تحالفات "واحد تلو الآخر" عادة على برنامج تلو برنامج، ومن السهل إلغاؤها وبدون أية التزامات طويلة الأجل.	* شبكة تحالفات كجزء من الإستراتيجية العامة الطويلة الأجل للمنشأة.

ومن المحتمل أن التعرف على الحاجة إلى أطر جديدة للتحالفات الجديدة ونبذ الأطر الموروثة من عمليات تعاون سابقة هما أكثر التحديات إلحاحاً من بين التحديات التي تواجه المديرين وهم يدخلون في أشكال جديدة ولا يقدّر المديرون الاختلافات بين تجاربهم السابقة والمواقف الجديدة حق قدرها. ويمكنهم أن يتجنبوا هذه المشكلة من خلال تطوير أطر تدرك بوضوح مدى تعقيد فرص الشراكة الجديدة واختلافها عن كل شراكة أخرى. ويمكن الخطر بالطبع في الانتقال إلى النقيض الآخر: وجهة النظر القائلة بأن كل علاقة شراكة فريدة إلى حد أن الدروس المستفادة من التحالفات الأخرى لا يمكن تطبيقها. فكل تحالف فريد حقاً، ولكن المبادئ التي تسهم في تحقيق تعاون ناجح قوية ويمكن تعميمها إلى حد كبير.

كيف يمكن إغلاق فجوة الأطر؟ تكمن الخطوة الأولى في رؤية المشروع المشترك من خلال أعين شركاء الشركة: رؤية الأساس المنطقي (أو الأسس المنطقية) لتكوين القيمة والأولويات والنية الإستراتيجية التي تدفعهم؛ ودراسة عمليات التعاون السابقة التي قد تشكل نظرتهم إلى المستقبل. والمشاركة في تجارب التحالف السابقة مع الشركاء الجدد عنصر مهم في إغلاق فجوة الأطر. ونظراً لأن الماضي غالباً ما يشكل توقعات المستقبل، ينبغي على الشركاء المشاركة في تجاربهم في التحالفات السابقة وفي وجهات نظرهم حول سبب نجاحها أو إخفاقها، ومقارنة وضعهم مع التجارب السابقة.

وكخطوة ثانية، ينبغي على كل شريك أن يخبر الآخر ما يعتقد أنه سبب وجود الطرف الآخر في التحالف. فعلى سبيل المثال، ينبغي على الشركة (أ) أن تخبر الشركة (ب): "نحن نعتقد بأن سبب انضمامك إلى التحالف هو تعلم التقنية الجديدة من ص ع وتتوقعين إدخال هذه التقنية في مجموعات منتجاتك الجديدة". وعلى الرغم من أن هذه المشاركة للانطباعات لن تكشف جداول العمل الخفية أو تمحوها، فهي مع ذلك ستساعد على تطويرها. وحلقات النقاش وغرف (ورش) التدريب المشتركة، وما شابهها يمكنها أيضاً أن تلعب دوراً مفيداً.

إن سد الثغرة الذي يتم بين الشركاء ينبغي أن يتم أيضاً داخل منظمات الشركاء. فأصول معظم فجوات الإطار ترجع إلى وجود اتصال داخلي ضعيف، كما لاحظنا في حالة ألترا - سيبا - جايجي. والمحافظة على إطار عام لتحالف معين، عبر المستويات والوحدات الفرعية، مفتاح لتحقيق اتساق السلوك تجاه شريك ما. وفي ظل غياب ذلك الإطار، يتلقى الشركاء إشارات مختلطة. والإدارة العليا لها دور أساسي تلعبه لضمان أن كل طرف له علاقة بالتحالف يشارك في إطار عام^(٦).

نجوة التوقعات:

التوقعات العالية مصدر شائع للمشاكل. فكثيراً ما يلجأ إلى المبالغة في وصف المنافع المستقبلية من التحالف لى يبدو مستساغاً بدرجة أكبر للإداريين والموظفين التنفيذيين. وتسهم المفاوضات الناجحة بين الشركاء أيضاً في تضخيم حجم التوقعات. فعند إبرام الصفقة، يتم الالتزام بنظرة إلى المستقبل تكون عادة تفاؤلية أكثر مما ينبغي. وقد تعطي الشركات قيمة مبالغ فيها للمساهمات المتوقعة من شركائها. كما قد يعتمد كل شريك أيضاً إعطاء قيمة مبالغ فيها لإسهامه الخاص. هل توقعت إدارة شركة أوليفيتي Olivetti أن تقوم فعلاً ببيع بضعة آلاف من حاسبات إيه تى أند تى AT&T الصغيرة؟ هل كان توقع قيام إيه تى أند تى بتعديل منتجها للسوق الأوروبية وتطوير البرامج التطبيقات المطلوبة للتوزيع على نطاق واسع توقعاً واقعياً؟ وبإلقاء نظرة استرجاعية اتضح أن تنبؤات مبيعات الشراكة من تلك الحاسبات الصغيرة مفرطة في التفاؤل. وإذا وقع الشركاء فريسة لتفاؤل غير مبرر، فلا بد أن يليه شعور بخيبة الأمل. والتوقعات الوردية المفرطة تنصب للشركاء فحاً يندر الفرار منه: فحين يحكم على أداء التحالف في ضوء التوقعات المبدئية منه، لن تتطابق الخطط مع الواقع وقد يتم إجهاض التحالف ليس لأى سبب آخر سوى توقعاته الوردية المبدئية المبالغ فيها.

وفيما عدا التماس اللجوء إلى الواقعية في التقويم المبدئي لتحالف ما، يصعب وصف أساليب لتجنب فجوة التوقعات. فجودة التقويم المبدئي هي أفضل ضمان لأن تكون التوقعات متفقة مع النتائج المستقبلية. وكلما كان الأساس المنطقي لتكوين القيمة أكثر قوة، وكلما كانت المصالح الإستراتيجية طويلة الأجل للشركاء أكثر توافقاً، ينخفض احتمال اعتناقهم لتوقعات غير واقعية. ويمكن للإدارة العليا أن تلعب دوراً هنا من خلال المحافظة على الاعتدال في تصويرها لمنافع التحالف وتذكير كل فرد بالجهد المطلوب لتحقيقها. وعادة تكون المبالغة في تصوير المكاسب والتقليل من قيمة المعاناة أسلوباً يؤدي إلى الكارثة.

وطريقة أخرى للتلطيف من الحماس غير المبرر هي إيجاد تداخل جوهري بين من يقومون بالتفاوض لإقامة التحالف ومن يتولون مسؤولية تنفيذه. فلاحتمال أقل في أن يسمح المديرين التشغيليون للالتزامات بالتصاعد وهم يعرفون أنه سيكون عليهم السير وفق التزامات التحالف.

فجوة السياق التنظيمي:

يمثل عدم التماثل التنظيمي بين الشركاء فجوة أخرى ينبغي أن تتغلب عليها التحالفات. فعلى الرغم من أن الاختلافات الثقافية والتنظيمية مصادر واضحة للتوتر، يمكن مع ذلك للشركاء أن يتعاونوا بنجاح إذا اعترفوا بتلك الاختلافات وتغلبوا عليها على نحو بناء.

الجدول (٦-٢)

أنماط صنع القرار في المنظمات الكبيرة والصغيرة

شريك أصغر أكثر ميلاً للمبادرة في مجال الأعمال (ب)	شريك أكبر أكثر بيروقراطية (أ)
* قرارات غير رسمية ضمنية مشتركة	* قرارات رسمية وصريحة
* تخطيط مستمر غير مجدول	* خطط دورية ومجدولة زمنياً
* تطويق سياقي مرتفع الإحكام	* تطويق سياقي قليل الإحكام
* مدخلات سريعة ومتزامنة للقرارات	* مدخلات بطيئة ومتابعة للقرارات
* أحكام حدسية.	* خيارات تحليلية
* انفجار فعلي في البيانات	* تجميع البيانات وتعزيزها

ونجد أن الاختلافات في السياق التنظيمي، التي كثيراً ما تنبع من اختلافات في حجم الشركاء، تقوم بدور في تقويض التحالفات أكبر من دور الاختلافات في الثقافة القومية، فتعوق عمليات صنع القرار المشترك، وتجعل العمل المشترك صعباً، وتعوق التعلم المشترك. ويلخص الجدول (٦-٢) التباينات التي دائماً نلاحظها في طرق صنع القرار من جانب شركاء من أحجام مختلفة، وهو السبب الأول للصعوبة التي يحدثها التفاوت في السياق التنظيمي. وهذه الاختلافات في أسلوب صنع القرار مصدر للعديد من الصعوبات في التحالفات. وفي الحالات التي راقبناها، كان الشريك (ب) قادراً على صنع قرارات أسرع بكثير من الشريك (أ)، ولكنه لا يستطيع أن يشرح لشريكه المنطق الذي استند إليه في الوصول إلى قرار سريع. وعلى الشريك (أ) إما أن يثق بالشريك (ب)، وبالتالي يقبل توصياته بدون فهم كامل لمنطقه، أو أن يطلب مدخلاً لصنع القرار يستغرق زمناً أطول مع

المجازفة بوقف العملية التعاونية. وفي كلتا الحالتين لا يرجح أن يكون أحد الشريكين راضياً عن الآخر. فإذا قبل الشريك (أ) ببساطة توصيات الشريك (ب)، فسيشعر بأنه استُعجل في قرارات لا يفهمها، وإذا لم يقبل توصيات (ب)، سيكون الشريك (ب) محبطاً بسبب بقاء (أ) والغياب الواضح للثقة. وليس من المحتمل اتخاذ قرارات مشتركة بسبب أن آليات صنع القرار لدى الشركاء تعمل بسرعات مختلفة.

كذلك تؤدي الاختلافات في روتين العمل بين الشركاء إلى صعوبة التعاون. فمن غير المحتمل أن يتعاون المديرون الذين تحيرهم روتينيات العمل لدى الشريك بسهولة. وكان هذا واضحاً في تحالف ألزا - سيبا - جايجي. عملت ألزا بصيغة "هنا، الآن، معاً"، ومع فرق عمل لحل المشاكل مكونة ذاتياً، بعكس سيبا - جايجي التي عملت بصيغة "هناك، فيما بعد، بشكل منفصل"، وبوقفات متتابعة بين الخبراء الفعّالين. وكانت محاولات الشركتين لتكوّن معاً فرق عمل مشتركة تتداعى بسبب سوء التفاهم والاحتكاكات السلوكية. وكان من الصعب حل تلك الاختلافات حيث إنها نشأت من اختلافات جوهرية في كيفية تنظيم الشركاء للعمل.

ويمكن أن تؤدي أيضاً اختلافات السياق التنظيمي إلى إعاقة التعلم أو إلى تعلم خاطئ. فالمديرون الذين يشعرون بعدم الارتياح تجاه الممارسات التشغيلية لشريك ما، قد يزداد تمسكهم بممارساتهم، متخلين عن محاولات التكيف مع الطرق المتبعة من جانب الشريك. وعلى سبيل المثال، فكر مديرو الإدارة العليا بـ سيبا - جايجي في أن شركتهم كانت تتعلم لكي تصبح أكثر مبادرة في مجال الأعمال من خلال التحالف مع شركة ألزا، لكن التحالف أعطى أثراً معاكساً على المستوى التشغيلي. ومع عدم وجود أكثر من عدد ضئيل من الاستثناءات، أدرك علماء سيبا - جايجي نموذج ألزا على أنه مختلف بصورة تهدد شركتهم. وبدلاً من تبني طرق شركة ألزا، دعمت سيبا - جايجي الطرق الخاصة بها. وكون سجل المسار المالي والفني لألزا غير مبهر، وكونها تقوم بأبحاث في مجال - وهو علم العقاقير - لم يجلب لها احتراماً كبيراً من الباحثين في مجالات علمية أخرى هما أمران استخدمهما علماء سيبا - جايجي لرفض ممارساتها المختلفة. وحدث الشيء نفسه بدرجة أقل في علاقة إيه تي أند تي - أوليفتي: فبدلاً من تقديم تحدٍ يحفز على التعلم، دعمت الشراكة إحساس كل شريك بالتفوق. وفي كل من الحالتين المذكورتين، كان المديرون الذين واجهتهم اختلافات مهددة أقل عرضة للتعلم منهم إلى الارتداد إلى الأصل.

وإحدى المشاكل الكبرى لتجاوز الاختلافات فى السياق التنظيمى هى أن عدداً ضئيلاً جداً من المديرين يفهمون ثقافة منظماتهم. وقد عبر أحد زملائنا عن ذلك على النحو التالى: "من بين الثقافات يجد المرء أكبر صعوبة فى فهم ثقافته الخاصة به". فنادراً ما يتفهم المديرون الذين نشؤوا فى سياق معين مدى الخصوصية التى يمكن أن يكون عليها. وبهذا المعنى، قد يكون من المفيد تعيين مديرى التحالف ممن يمكنهم أن يبتعدوا بأنفسهم عن القوى الجبرية لثقافة منشأتهم والتعاون مع الآخرين بمقدار من الحياد الثقافى. وقد يكون أفضل المرشحين لتلك المهمات المديرون الذين امتدت مساراتهم الوظيفية عبر ثقافتين أو أكثر من الثقافات المختلفة للمنظمات.

وتأتى أخيراً، وقد يكون هذا أكثر الأمور إزعاجاً، حقيقة أن العقبات التى قمنا بوصفها تقود المديرين بسرعة لاتخاذ موقف ناقد ورافض تجاه شركائهم. والتعليقات المدرجة فى الجدول (٣-٦) تمثل إلى حد معقول تلك التى يبديها المديرون فى تحالفات متعثرة. لاحظ الاختلاف فى الأسلوب بين الجدولين (٢-٦) و (٣-٦).

إن إغلاق فجوة السياق التنظيمى ليس مهمة سهلة، ويتطلب عدة خطوات. من الواضح أن الخطوة الأولى هى إدراك أهمية التوافق بين الثقافات والمنظمات. ومن الضرورى أخذ فسحة من الوقت وإظهار تفتح العقل اللازم لتعلم كيفية عمل المنظمة الشريكة. وينبغى أن يحجم المشاركون عن تطبيق قيمهم الخاصة على المنظمة الشريكة والطريقة التى تعمل بها. كما ينبغى تأجيل الأحكام الشخصية عن الفعالية النسبية للمنظمات المعنية.

الجدول (٣-٦)

عندما تترك الاختلافات التنظيمية الشركاء

شريك أصغر وأكثر بيروقراطية كما تراه الشركة الأصغر التى لديها روح المبادرة فى مجال الأعمال	شريك أصغر ولديه روح المبادرة فى مجال الأعمال كما تراه الشركة الأكبر
* أخرق، بطيء، أحمق	* مجموعة من رعاة البقر
* مهتم بمراجعة كل شىء بلا نهاية	* شديد التهور
* غارق فى الإجراءات العديمة المعنى	* غير منظم، ومزعزع
* خواف من المخاطرة، ومسوف	* متجه فى كل الاتجاهات، بلا تركيز
* يتصف بالعجز الناتج عن التحليل	* يتصف بالعمل غير المتقن
* مشتت، ومجزأ	* منغلق، عشائرى، عدائى

تخصص بعض الشركات بشكل صريح وقتاً للتعلم بشأن الطرق التي يستخدمها الطرف الشريك في أداء العمل. فعلى أثر التجربة مع شركة سيبا-جايجي Ciba-Geigy على سبيل المثال، اشترطت شركة ألزا Alza على أفرادها وموظفي الحلفاء الجدد المشاركة في غرف (ورش) عمل تمهيدية قصد منها تعريف كل شركة بثقافة الطرف الآخر وإجراءات التشغيل الحقيقية لديه. وفي حالات أخرى، يشارك الإداريون من كل منظمة شريكة في حلقات التطوير الإداري التي تعقدها الشركات الأخرى. وعمليات التبادل هذه مارسها وتمارسها على نطاق واسع شركتا إيه تي أند تي AT&T وأوليفتي Olivetti وشركتا جنرال إلكتريك GE وسنيكما SNECMA. ونظراً لأن تلك الحلقات تقدم مناًخاً خالياً من قضايا الأعمال المرتفعة المجازفة، يصبح الإداريون أقل تحفظاً وحذراً في تفاعلاتهم. وقد وجد المديرون المشاركون أن تلك الجلسات تقدم "نافذة" لا تقدر بثمن على الطرق المتبعة من قبل الشريك.

ومن الأشياء الأساسية أيضاً لإغلاق فجوة السياق التنظيمي استخدام تفاعلات مع الطرف الشريك لاستخلاص معلومات عن العمليات التنظيمية وتحقيق تكامل هذه المعلومات عبر نقاط اتصال. وعلى الرغم من أن كل عملية تفاعل تكون جزئية فقط، فإن مجموع تلك الخبرات يشكل نموذجاً عن كيفية عمل المنظمة الشريكة في حقيقة الأمر. وللاستفادة من تلك التفاعلات، يدرك المديرون أهمية تعلم كيفية عمل الشريك وكيفية التكيف مع الاختلافات التي يكتشفونها.

وتبادل المديرين والموظفين المتخصصين للقيام بأكثر من مجرد زيارات قصيرة يساعد أكثر في إغلاق الفجوة. وعلى مدار فترة الثلاثين عاماً من تحالف شركتي فوجي Fuji وزيروكس Xerox على سبيل المثال، قام التحالف بإرسال أكثر من ألف مدير ومتخصص إلى زيروكس في مهمات تبلغ في متوسطها حوالي ثلاث سنوات. لقد وفر هذا التدفق الهائل من الأفراد للتحالف وللشركة اليابانية الأم فوجي فوتو فيلم Fuji Photo Film أفكاراً أساسية عن عمليات شركة وثقافتها في مجال الأعمال، وبدرجة كبيرة سهّل إيجاد المساحة المشتركة بين الشراكة اليابانية وشركتها الأم الأمريكية^(٧).

لكن إغلاق الفجوة التنظيمية يحتاج إلى أكثر من مجرد الفهم. فينبغي أن يأخذ تصميم المساحة المشتركة بين الشركاء في حسبانها الاختلافات التنظيمية. وفي معظم الشراكات التي تعاني المشاكل والتي قمنا بدراستها، فشل تصميم المساحة المشتركة في التعرف على الاختلافات التنظيمية. وفي تلك الحالات، تفاعلت المنظمات الشريكة بقليل من

الفهم المتبادل وأيضاً بدون أية مخففات للصدمات. وكانت النتائج ضعيفة بلا استثناء: علاقات متباعدة كافية لبعض مهام التحالف وغير كافية للبعض الآخر، ومحاولات خرقاء للتعاون كان ضررها أكبر من فائدتها.

فعلى سبيل المثال، على الرغم من قيام كل من شركتى سيبا-جايجي وإيه تى أند تى بإقامة "مكاتب اتصال" فى مواقع عمل الطرف الآخر، ولكن كل منها لم يؤد وظيفته بفعالية لا بصفة "حارس بوابة" ولا بصفة "دليل" للمنظمة الأخرى. وعلى العكس من ذلك نجد "مكتب تعاون" شركة فوجيستو Fujitsu، وهو مجموعة موظفين مشتركة، قام بمهمة نقطة اتصال مركزية ومستودع للخبرة على مستوى الشركة بأكملها فى إدارة التحالفات الإستراتيجية وأيضاً كمزود للخبرة والتدريب على إدارة التحالف بالنسبة للشركة بأكملها. كما قام أيضاً ببناء احتياطي من المديرين ممن لديهم خبرة كبيرة عبر ثقافات مختلفة الذين شاركوا فى اجتماعات بين فوجيستو ومديرى الشركة الشريكة لتسهيل بناء الجسور الثقافية.

إن استخدام مخففى الصدمات وضباط الاتصال قد يساعد - بحق وبصفة خاصة - إذا عمل مخففو الصدمات موحدين عبر الثقافات المختلفة. وعلى سبيل المثال، استخدمت شركة يوروفينيل (EVC) Eurovinyl Corporation - وهى مشروع مشترك بين شركتى الصناعات الكيماوية الإمبراطورية ICI فى المملكة المتحدة وإنيكيم Enichem فى إيطاليا - محاسباً بريطانياً مجازاً له سنوات من الخبرة فى القطاع الإيطالى الذى تملكه الدولة (وهو بالتأكيد شخص ينذر مثاله) وذلك لإزالة حوادث سوء الفهم المحتملة المرتبطة بالممارسات المحاسبية للشركتين. وقد تساعد أيضاً الهياكل المخففة للصدمات مثل مشروع إدارة البرنامج المشترك الذى أقيم بين شركتى جنرال إلكتريك وسنيكما. ففى تلك الحالة، تم اختيار مديرين واعدنين أصغر سناً، مع الإشارة إلى أن التحالف لديه التزام فى المستوى الأعلى، وأنه أسرع مسار للوصول إلى المناصب العليا. وعلى مدار الزمن، أدى هذا الهيكل إلى تنمية كادر من مديرى المستويات العليا، فى كل من جنرال إلكتريك وسنيكما، لديهم التزام بالتحالف ودراية بعملياته ومعرفة تامة بنظائرهم المتحالفين معهم.

ونحن هنا نلاحظ مرة ثانية أن كيفية معاملة المنظمات لمديريها يكون له أثر على مقدرتهم على التغلب على فجوات السياق التنظيمى. ويكون لدى المديرين المرتاحين فى العمل فى منظماتهم الأصلية الثقة لأن يمدوا أيديهم إلى المنظمة الشريكة ويقوموا بما يتطلبه نجاح التحالف بدلاً من التمسك بالأدوار الموجودة مسبقاً. أما المديرون غير الأمنين فى منظماتهم، فمن الواضح أنهم أقل قدرة على القيام بذلك.

نجوة الثقة:

إن القيام بالتحالف لا يولد دائماً الثقة لدى المديرين الذين يتحملون مسؤولية دفع التحالف للنجاح. وقد يرى الموظفون الدخول إلى التحالف على أنه تهديد، وخاصة عندما تكون الشراكة نتيجة إخفاق الشركة في تحقيق نتائج بمفردها. وكانت هذه مشكلة واضحة بالنسبة لسيبا-جايجي في تعاونها مع ألزا، حيث كان باحثوها غير قادرين على تطوير تقنيات الإطلاق البطيء. ومشاعر الفشل أو القصور التي يطلقها تكوين الشراكة في ظروف كذلك يمثل تحدياً عميقاً للأشخاص ذوي العلاقة. وعندما تكون الشركة أو ستكون منافسة لشريكها وتشعر بالخوف من تعرض مهاراتها الأساسية إلى الخطر فإن ذلك لا يؤدي إلا إلى تفاقم العواطف.

ويرى البعض التحالفات على أنها تهديد للوظائف. ففي واقع الأمر، تضافر التخصصات هو شكل من أشكال ترشيد التجارة، فقد تستبعد عمليات التكرار وتُنقل الأنشطة من منطقة جغرافية إلى أخرى. وقد أدى الخوف من تلك التطورات إلى بقاء تنفيذ بعض التحالفات الفعالة المحتملة، مثل يوروكوبتر Eurocopter (المشروع المشترك بين إيروسبييتيالي Aérospatiale وديملر - بنز Daimler-Benz في مجال الطائرات المروحية)، أو تحالف إي في سي EVC عندما أخذ كبار المنفذين يجرّون أقدامهم ويسعون إلى مساندة من السياسيين المحليين والحكومات المحلية. وبملاحظة الصعوبات التي تطرحها عملية الترشيح والطريقة التي يمكن أن تضعف بها التعاون، فإن بعض شركاء التحالف (على سبيل المثال، شركة إيروسبييس البريطانية British Aerospace وشركة ماترا MATRA في مشروعهم في مجال الصواريخ) قد قام كل منهما على حدة بالترشيح وخفض التوظيف قبل المزج بين عملياتهما.

يتطلب تضافر التخصصات في التحالف أيضاً "التخلي" عن استقلالية المنشأة واحتمال التخلي عن قدرات مركزية ذات قيمة عالية. وهكذا تخاف الشركات والموظفون الأفراد من أنهم قد يصبحون معتمدين أكثر مما ينبغي على حليفهم الجديد. وبهذا الشكل قد يؤدي تحالف ما إلى إيجاد فجوة ثقة بإحلال الشكوك محل الثقة بالنفس، والشعور بالحرج محل الفخر، وعدم الأمان محل الأمان الشخصي، والاعتماد على الغير محل الاعتماد على النفس الملحوظ. وينبغي سد تلك الثغرة إذا أمل الشركاء في التعاون بنجاح.

وتثير فجوة الثقة معضلة صعبة: قد يكون مستوى الالتزام والتعاون المطلوبين للنهوض والانطلاق غير كاف للوصول بالشراكة إلى نهاية الشوط^(٨). فينبغي أن ينجز الأفراد ذوو العلاقة مستويات أعلى وأعلى من التعاون، تنعكس من خلال التزامات متنامية بتضافر التخصصات. وسوء الحظ غالباً ما تضعف فجوة الثقة تلك المستويات من الالتزام. وفي الوقت نفسه إذا ظلت الالتزامات في نفس المستوى المبدئي المتدنى، قد يكون مصير التعاون هو الإخفاق.

محتوى التعاون:

بعد التزام الشركاء بتحالف ما بغرض تضافر التخصصات أو التعلم المشترك، ينبغي على المديرين الأفراد والمتخصصين الفنيين البدء بالعمل معاً في أقرب وقت على مهام محددة تمزج مهاراتهم وقدراتهم. ولكن ليس من السهل الانتقال من المفهوم الإستراتيجي الواسع الذي أطلق التحالف إلى جوهر العمل الحقيقي. وقد تظهر متطلبات مهام جديدة بشكل غير متوقع وتتحدى التصميم المبدئي للتحالف. وباختصار، قد لا يتمكن الشركاء من بدء التعاون إلى أن يغلقوا فجوتين أخريين: الأولى تتعلق بفهم المهارات، والثانية بتحديدتها.

فجوة فهم المهارات:

في غضون بضعة أشهر من بداية العمل مع شركة شريكة، يشتكى العديد من المديرين من أن مهارات شريكهم ليست على النحو الذي افترضوه، ونحن نطلق على هذا اسم "فجوة فهم المهارات". فمن وجهة نظرهم، تخفق مهارات الشريك في الارتقاء إلى مستوى الافتراضات السابقة. وتؤدي خيبة الأمل هذه إلى اعتقاد المديرين أن الشريك أعطى - لما يملك من قدرات - صورة أفضل من الواقع في المفاوضات السابقة (وهو اتجاه يثير التساؤل حول استقامة الشريك). لكن في حالات كثيرة تلك الشكاوى لا أساس لها. إذ لا تكمن المشكلة الحقيقية في العديد من الحالات في ضالة مهارات الشريك، ولكن في مقدرة الطرف المشتكى على فهم تلك المهارات.

وعلى الرغم من أن التفاؤل والتوقعات المبالغ فيها وتشويه الحقائق بدون تحفظ قد تلعب دوراً في فجوة المهارات، إلا أن خيبة الأمل تنبع أيضاً من صعوبة مزج مهارات متفاوتة.

ولكى تتمكن من مزج المهارات، عليك أن تفهمها، وقد لاحظنا عدة تحالفات لم يقيم المديرون والمتخصصون الأساسيون فيها بذلك. فعلى سبيل المثال، تطلبت مهارات شركة ألزا Alza لتطوير نظم إعطاء الدواء المتقدمة العمل من خلال فرق صغيرة، مما حقق تعاوناً غير رسمى ووثيقاً بين مجالات معرفية متعددة بشأن مشاكل محددة وبطريقة مخصصة لذلك الغرض. وفى حين فهم علماء سيبا - جايجى تلك المهارات من الناحية الفكرية، إلا أنهم وجدوا صعوبة كبيرة للمشاركة بفعالية. وبطريقة مماثلة، كان فى مقدور إدارى إيه تى أند تى AT&T فهم أهمية التسويق الإستراتيجى لدى أوليفتى Olivetti، ولكنهم لم يتمكنوا من الإسهام به إسهاماً كبيراً فقد كانوا يعيدون جداً عن تلك المهارات.

ويتطلب إغلاق فجوات فهم المهارات معرفة قاعدة المهارات لدى الشريك، وما لم يتحقق ذلك قد يكون مزج المهارات مستحيلاً. وهذا حقيقى على وجه الخصوص عندما تكون قاعدة مهارات الشريك وتقنياته قد شكلت السياق التنظيمى عبر الزمن. فعلى سبيل المثال، كانت منظمة سيبا-جايجى مكيفة لتطوير مكونات فعالة جديدة، وليس لمتطلبات تطوير أنظمة تقديم الدواء. ولأن ما قامت به شركة سيبا-جايجى وكيفية قيامها به مترابطان معاً وبإحكام، لم يكن فى مقدور الشركة فهم كيفية التكيف مع متطلبات ابتكار نظم تقديم الدواء. ومن هنا كان من الصعب على سيبا-جايجى فهم إسهامات ألزا وتقدير قيمتها الكاملة.

لا يتم اكتساب معرفة المهارات الجديدة بين يوم وليلة، وبصفة خاصة عندما تكون المهارات ضمنية واستخدامها طارئاً. فعلى سبيل المثال كان من السهل نسبياً على علماء ألزا فهم العمليات المرتفعة الرسمية فى سيبا - جايجى. ولكن لم يكن العكس صحيحاً. فقد كانت هناك صعوبة أكبر بالنسبة لسيبا - جايجى فى فهم مهارات ألزا بل صعوبة أكبر من ذلك فى اكتشاف كيفية الربط بينهما.

ويبدأ ردم فجوة فهم المهارات بقيام المرء بتقويم مهارات الشريك ومقدار التباعد بينها وبين مهاراته. ومن الواضح أن هذا يكون أسهل عندما تتداخل مهارات الشركاء، أو عندما تكون متماثلة. ومن المفارقات أن تحالفات راقبناها عانت مشاكل بسبب اعتقاد الشركاء بأنهم يشتركون فى المهارات فى حين أنهم لا يشتركون فيها، أو أنهم يستخدمون مهاراتهم بطرق تجعل فهمها من جانب الآخرين صعباً. وعلى سبيل المثال، واجهت جنرال موتورز GM فى تحالفها مع تويوتا Toyota كلا المسألتين: لدى رؤية النظم الفنية للعمل فى المصنع

المشترك للمرة الأولى، اعتقد مديرو جنرال موتورز أن محاكاتها أمر سهل. ففي الواقع، مهارات كانبان Kanban والمهارات الأخرى للتصنيع المتكشف بسيطة. ولم يصبح مديرو جنرال موتورز على دراية كاملة بالعمليات الاجتماعية للإدارة في ورشات المصنع التي جعلت تحقيق النتائج ممكناً إلا بعد فشل المحاكاة الفنية في تحقيق النتائج المتوقعة، فقد كانت تلك العمليات الاجتماعية أقل ظهوراً للعيان بكثير من النظم الفنية في حد ذاتها.

إن تخصيص الوقت اللازم لفهم مهارات الطرف الآخر، بما في ذلك المهارات الأقل للعيان، حيوي من أجل التحديد الفعال للمهام المشتركة أو المنسقة. والمدخل الأول هو ترميز مهارات كل شريك، على سبيل المثال، من خلال توثيق مفصل للإجراءات. وفي كثير من الأحيان، يمكن الوصول إلى الأدوات الأساسية التي تساند مهارة ما، ولكن تعلم كيفية استخدامها بفعالية يكون صعباً. فليس كل طرف مرخص له باستخدام برنامج شركة الخطوط الأمريكية American Airlines الحاسوبى الخاص بإدارة العائدات سوف يحقق نفس النتائج التي تحقّقها الشركة، وذلك على الرغم من استخدامه النظام نفسه. بل إن معظم المهارات القيّمة التي تبحث عنها التحالفات قد لا تكون قابلة للتوثيق بسهولة. وعلى سبيل المثال، اكتشفت شركات خطوط الطيران الرفيعة المستوى أنها بحاجة إلى تدريب أو إعادة تدريب أطعم ملاحى شركائها ذوى التوجه الأدنى لتقديم خدمات أو من ثم جعلهم يعملون كمتمرنين على رحلاتها الجوية.

فجوة تحديد المهمات:

بغض النظر عن مدى أفضلية أن يتوافر لشراكة ما تحديد تشغيلى دقيق للمهام التي يفترض أن تنجز، فمن النادر حدوث ذلك في بداية الشراكة. وهكذا تقف فجوة تحديد المهمات في طريق بدء التعاون. وعلى الرغم من معرفة الشركاء بشكل عام ما ينوون إنجازه معاً، إلا أنهم نادراً ما يعرفون كيفية القيام به.

وينبغى أن يعمل الشركاء معاً لتحديد المهام المشتركة بدقة. وهنا توجد بضعة مقترحات لجعل وظيفة تحديد المهمات أكثر فعالية:

- التشارك في المعلومات التشغيلية عن المهارات وليس مجرد الأوصاف.
- جعل تحديد المهمات عملية متكررة عبر الزمن، وليست مسألة مرة واحدة.

- وضع تسلسل للمهام بحيث توفر المهام الأولى معلومات لتحديد المهام اللاحقة.
- تنقيح التعاريف الأولية للمهام فى مراحل مبكرة، وذلك قبل الدخول فى التزامات غير قابلة لنكوص.
- العثور على عناصر تعاون مبكرة للتعلم منها مع عدم محاولة وضع إطار للتفاصيل الكاملة لجدول المهمات من البداية.

هناك مزايا كبيرة فى العثور السريع على نقاط التعاون المبكر والقيام بما تتطلبه. والمهام التى تبدو غامضة وهائلة فى بداية تحالف ما، غالباً ما تكون أوضح وأقل صعوبة كلما تقدم العمل. ومثلما هو الحال فى تسلق الجبال، قد يصبح الطريق إلى الأمام أشد ميلاً، ولكن فى الوقت نفسه تتزايد الثقة بالنفس والقوة الدافعة، ويصبح المتسلق أكثر لياقة كلما تعود على الارتفاع وأكثر استعداداً للثقة بوضع حياته بين أيدي زملائه فى الفريق، كلما قاموا بمواجهة تحديات أكبر معاً. ويتم تسلق الجبال خطوة بعد خطوة. ويتم تكوين القيمة فى التحالفات بالأسلوب نفسه.

ويوحى هذا أن من الممكن ومن الواجب استخدام بدايات عملية التعاون لتوسيع افتراضات تكوين القيمة من التحالف والتحقق من صحتها، وبالتالي إضفاء مزيد من الدقة على تحديد ما هو مطلوب إنجازه وما هى المنافع المتوقعة. ولقد لاحظنا أنه فى حين أن العديد من التحالفات الناجحة تبدأ بغرض تحقيق منافع محددة، إلا أنه يكون لديها أيضاً تطلعات لأن تمتد لأبعد من مجرد التعاون المبدئى وأن تتبع مساراً من مسارات نمو التحالفات. وبعض التحالفات الأكثر قوة ومرونة التى تمت دراستها استفادت بدرجة كبيرة من مسار النمو المخطط مسبقاً، وإن يكن بشكل مبدئى. فعلى سبيل المثال، تطور تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما GE-SNECMA من ترتيب لعقد صغير من الباطن فى الستينيات من القرن العشرين إلى مرحلة شبه دمج لأنشطة المحركات النفاثة المدنية فى الشركتين فى الثمانينيات. ويمكن للمرء تكييف هذا المدخل مع مسارات النمو المستقبلية حتى فى مرحلة التفاوض، مستخدماً اتفاقية موجودة كأساس لإجراء تحسينات عبر الزمن. وبعبارة أخرى يمكن أن تكون الاتفاقية الموجودة نقطة انطلاق للتحسينات فى المستقبل.

والتغذية المرتدة السريعة مفيدة أيضاً فى مرحلة مبكرة. فهى توفر خبرة فى التعاون الفعلى وتساعد فى ردم فجوة تحديد المهمات خطوة بعد خطوة. ومن المفيد هنا مقارنة

المدخلين اللذين اتبعتهما إليه تى أند تى وأوليفتى فى مجالين مختلفين من مجالات الأعمال: فأحد المدخلين نجح فى ردم فجوة تحديد المهمات، والآخر لم ينجح فى ذلك.

فبالنسبة لنظم القاسم الفرعية الخاصة (المقسم الخاص الآلى الفرعى PABX)، بدأ الشريكان بتكليف مشترك لجهات تقوم بأبحاث سوقية بغرض الوصول إلى مجموعة موحدة من الافتراضات عن تطور السوق. ثم قاما بعدئذ بجدولة سلسلة من جلسات العمل، تركز الأولى منهما على تعرف كل طرف على الطرف الآخر. وجعل الشريكان تحديد المهمة المشتركة يتجارى مع تعلمهما مسائل الأسواق والتقنيات وتعرف كل منهما على الآخر. ومن جهة أخرى، بالنسبة للحاسوبات الصغيرة اتبع نفس الشريكين مدخلاً أقل واقعية بكثير. فقد قاما بتنظيم قوة عمل من المهندسين والمتخصصين من كلا الشريكين لتعريف مهمة التحالف بأكملها بإحكام ودقة فى "مؤتمر مستمر" واحد. وكان هذا مستحيلاً بشكل واضح. فعلى الرغم من قيامهما بتطوير خطة لخط منتجات جديد، إلا أن الخطة افتقرت إلى المصادقية، ولم يلتزم المديرون الرئيسيون ولا الموظفون الفنيون بتنفيذها. ولم يجر اختبار لواقعية الخطة وبالتالي لم يكن بالإمكان الثقة بدقتها. ولا حاجة للقول إن الخطة لم تتبلور وأن التخلّى عنها كان علامة مبكرة عن فشل التحالف.

وإجمالاً، ينبغى أن تكون الخطوات الأولى فى العمل معاً خطوات صغيرة، بصرف النظر عن مدى فخامة الأهداف النهائية للتحالف. ويمكن استخدام تلك الخطوات البسيطة من أجل بناء مبكر للثقة بين الشركاء ومن أجل تحسين فهم المهارات وتحديد المهام بينهم.

عملية التعاون:

تمثل عملية التعاون تحدياً حتى بالنسبة للأطراف المتحالفة الأكثر استعداداً. ولأن كل طرف ينبغى أن يتطلع أولاً إلى مصالحه الذاتية؛ فمن المحتم وجود حذر طبيعى. وفى عالم التحالفات العسكرية، تحتوى التحالفات حتى المستمرة منها لفترات طويلة على عناصر من عدم الثقة. وفى الثمانينيات من القرن العشرين، على سبيل المثال، تم الإمساك بفرد ما وأدين بتوصيل أسرار عسكرية أمريكية محظورة إلى إسرائيل. وعلى الرغم من مرور عشرات السنوات على التعاون والمشاركة فى تقنية الدفاع والاستخبارات العسكرية، إلا أن هذين الحليفين لم يكن فى استطاعتهم الوثوق ببعضهما بشكل كامل. والشئ نفسه صحيح فى عالم التجارة. فحتى أكثر الشركاء تعاوناً يسعون لتحقيق مصالحهم الذاتية.

تكنم العقبة الصعبة الأولى في الانتقال من التفاوض إلى التعاون. فالمفاوضون بحكم طبيعة مهمتهم حذرون ومتحفظون فيما يقولونه ويتقاسمون. إنهم يلعبون أوراقهم بعناية، وكما ينبغي أن يفعل كل مفاوض ماهر، يأملون أن يكشفوا من أوراق الطرف الآخر أكثر مما يضطرون لكشفه من أوراقهم. وهكذا، عندما ينتقلون في النهاية من التفاوض معاً إلى العمل معاً، يواجه كل طرف فجوة معلومات، وهي فجوة بين ما يعرفه عن الشريك وما ينبغي أن يعرفه للعمل بأسلوب متعاون.

وتؤدي المفاوضات إلى فجوة توقعات تتسع إذا اختلفت توقعات الشركاء لتكاليف التحالف وعوائده بشكل واسع عبر الزمن. وتتفاقم هذه الصعوبة بفعل أن مواجهة المشاكل تحدث قبل تحقق المنافع الموعود بها، وهذا يعني مواجهة الشركاء لفجوة زمنية تؤثر سلباً على التحالف.

فجوة المعلومات:

تعتمد التحالفات على المشاركة في المعلومات. ويبدأ التعاون عادة لدى انتهاء جلسة التفاوض، بعد إتمام الصفقة، ولكن نادراً ما تؤدي المفاوضات إلى إعداد الشركاء للتعاون. ففي المفاوضات لا تتم مشاركة المعلومات على نحو صريح: والمفاوض البارح يحاول الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات وعدم إعطاء معلومات إلا في حدود ما هو ضروري. فبعض أنواع المعلومات، مثل تلك التي تتعلق بالتقنيات، تفقد قيمتها في الصفقة إذا تمت المشاركة بها علناً. وإذا كان على الطرف الذي يقدم التقنية تقديم كل المعلومات الضرورية للطرف الذي يستقبلها بغرض إجراء تقدير دقيق لقيمة التقنية المنقولة، فإنه يكون قد قام فعلاً بتسليم كل ما لديه. وفي الشراكات الكثيفة التقنية أو المهارات، من المحتم أن تكون المعلومات غير متناسقة في بداية العلاقة.

وهكذا يؤدي عدم تناسق المعلومات إلى ظهور فجوة منذ بداية التحالف. وبافتراض وجود مزاحمة داخل التحالف، من المرجح أن يستمر عدم تناسق المعلومات طوال مجرى العلاقة بأكمله. وتعتمد القوة في تحالف ما جزئياً على من يسيطر على معلومات ذات ملكية مسجلة ومن يستخدمها. وهكذا، رغم وجود أفضل النوايا، توجد فجوة معلومات طويلة الأمد في معظم التحالفات. وإن فم المحتمل أن تكون المطالبة بمزيد من الشفافية أو درجة أكبر من التفتح ساذجة. ومع ذلك، إذا تقاسم الشركاء المعلومات على أساس متبادل في المراحل الأولى لتحالف ما، فهناك احتمال أكبر في أن يقدموا طواعية معلومات

من جانب واحد وقد يخلت ميزان عمليات مبادلة المعلومات إلى حد ما. وكما يقول أحد المديرين الرئيسيين في تحالف ما قمنا بدراسته:

عندما بدأ كل منا في تقويم الطرف الآخر، قال كل طرف للآخر "أرونا ما يمكنكم القيام به". ولكن لم يحدث أى شئ. وببطء - ومع شعور الأشخاص بالإحباط - تغيرت الأشياء إلى: "إذا أطلعتمونا على هذه، سنطلعكم على تلك". وقد أدى هذا الأسلوب إلى نتيجة ولكنه ترك شعوراً بأننا فى فريق وهم فى فريق مضاد. عندئذ أدركنا أنه ينبغي علينا أن نظهر لهم ما لدينا أولاً، وبدأنا فى التغلب على مشاعر الانتماء إلى معسكرين مختلفين. وبدأ كل واحد فى النهاية رؤية قيمة المشاركة فى المعلومات.

ومن الواضح أنه كلما كانت إمكانية تكوين القيمة أكبر وتضافر التخصصات بين الشركاء أقوى، تزداد سهولة إقناع الأطراف المتحالفة بتقديم معلومات من جانب واحد.

كما تساعد الالتزامات التى تشير إلى الثقة فى أحكام الشريك الآخر ("سوف أرسل لك أفضل عشرة مهندسين عندي. قرر أنت كيف تستخدمهم") فى إغلاق فجوة المعلومات^(٩). ومن المحتمل أن يؤدي إغلاق فجوة المعلومات إلى المساهمة فى نجاح التحالف، مادام قد أوجد قدراً من المرونة فى عملية إعادة التفاوض والمشاركة فى عوائده كافياً للتكيف مع مثل هذا التحسن فى المعلومات والتقويم.

فجوة الزمن:

تنتج فجوة الزمن من وجود اختلاف فى توقيت الشركاء للتكاليف والعوائد المتعلقة بعملية التعاون: المعاناة قبل المكسب، مقدار لأحد الطرفين أكبر مما للطرف الآخر. وكلما ازداد اتساع فجوة الزمن، يتحتم ازدياد صعوبة التعاون ومشاكله. فعلى سبيل المثال، فى السنوات الأولى من تحالف يوروكوبتر Eurocopter، اهتز هذا التحالف على نحو متكرر بسبب احتمال فقدان الالتزام من جانب عملائه العسكريين الرئيسيين، أولاً فى ألمانيا، ثم فى فرنسا، وبسبب جوانب عدم تأكد مرتبطة بمبيعات التصدير. وأضعفت تلك الخسائر أساس المشروع المنطقي بحد ذاته، فقد كان المشروع معتمداً بشكل أساسى على تلك الأسواق، وجعلت ميزان المساهمات والعوائد بين الشركاء موضع تساؤل. ولكن على الرغم من جوانب عدم التأكد التى أخذت تلوح فوق عوائدهم المستقبلية، كان على مديري يوروكوبتر اتخاذ قرارات جريئة بشأن الترشيح وتضافر التخصصات وتخفيض الحجم.

وفجوة الزمن بين الإسهامات والعوائد قد تختلف بين الشركاء عن تخطيط. فعلى سبيل المثال، قد يقوم أحد الشركاء بإجراء مقايضة وسيلة الاستفادة من فرصة "أمنة" وفورية نسبياً في مقابل فرصة في المستقبل مضمونة بدرجة أقل ولكنها أكبر. وكمثال على ذلك، قامت شركات الأدوية في بعض الأحيان بمقايضة التسويق المشترك لمنتجات موجودة لقاء الاطلاع على تطور عمليات الأبحاث لدى الشريك في المستقبل. وفي هذه المواقف، يحصل شريك ما على عوائد قصيرة الأجل ومؤكدة، في حين يقدم الآخر التزامات قصيرة الأجل لقاء إمكانية الحصول على عوائد أكبر وذات أجل أطول. ولكن فيما يتعلق بفجوة الزمن، قد تضعف عمليات المقايضة تلك من مستوى الثقة بين الشركاء من خلال إيجاد حوافز للارتداد عن التحالف.

إن إدخال حس توقيت في تحالف ما، وكذلك جدولة كل من الالتزامات والعوائد المتوقعة (من خلال نقاط حاسمة وعقود أو التزامات مشروطة)، يمكن أن يساعد في تحقيق مرونة أكبر في مصالح الشركاء في مواجهة فجوة الزمن. وإدراك بعد الزمن هو نصف الحل للمشاكل التي يسببها.

خلاصة:

يلخص الجدول (٦-٤) أهمية الفجوات التي قمنا بتحديددها في هذا الفصل والأسباب التي قد تجعلها تعوق التعاون منذ البداية ومصادرها المحتملة واقتراحاتنا لتحسينها. وكما يشير العمود في منتصف الجدول، من المحتمل أن تكون الفجوات شديدة الحدة في بداية التعاون، مع ترافق التباعد بين الشركاء في السياقات الإستراتيجية والتنظيمية وفي مهارات أداء الأشياء وفي العمليات الإدارية مع عمليات تحقيق التكامل بينها. وكثيراً ما تفصل فجوات واسعة بين الشركاء الأكثر تكاملاً. وقد تؤدي الشغرات التي لا يتم سدها إلى انهيار مبكر للتحالف. أما العمود الثالث من الجدول "ما يجب القيام به بشأنها"، فإنه يلخص توصياتنا بشأن كيفية ردم الفجوات.

وهناك موضوع عام يصعب جميع توصياتنا: ينبغي على الشركات أن تستثمر في فهمها للموقف وأن تستخبر عن شركائها. وينبغي عليها أن ترى بداية العلاقة مع الشريك على أنها فرصة للتعلم والتحسين. وقد يكون هذا أكثر أهمية من الاندفاع الأعمى نحو تنفيذ مهام مشتركة. ويأتي تحليل عمليات التعلم الفعلية في الفصل التالي.

الجدول (٤-٦)

سد الفجوات بين الشركاء للمبادرة بالتعاون

أنواع الفجوة	سبب أهمية الفجوة	ما هي مصادرها المحتملة	ما يجب القيام به بشأنها
فجوة الإطارات	* منظور وتعريف بغرض فهم العلاقة وقواعد موجهة للفجوة للتصرف داخلها، تسير التفاعل اليومي.	* إطار خاطئ لا يتوافق مع الموقف الفعلي. * أطر مختلفة بين الشركاء لا يمكن التوفيق بينها. * نفس العنوان ولكن الأطر الفعلية مختلفة. * أطر مختلفة في نفس المنظمة. * أطر بطلت مع تغييرات أوسع في السياق.	* اختر إطاراً ملائماً لطبيعة التحالف الحقيقية. * تأكد من توافق الإطار من خلال الاشتراك في إيجاد المعنى والمشاركة في أطر متخذة. * قم بالتفاهم داخل منظمتك. * انبذ الأطر غير الملائمة. * تخلص من أطر حين تبطل.
فجوة التوقعات	* معيار قياس يقوم بالمقارنة معه الأداء الفعلي (أو قوة المؤشرات الأولية المنبئية إلى صعوبات في الأداء).	* تنتج من عملية التفاوض، قد تؤدي إلى توقعات متفائلة ووردية إلى حد مفرط من خلال مبالغة متبادلة في تصوير ما لديهم.	* قم باحتواء التصعيد المبكر ولا تعد باكثر من اللازم. * قم بتهيئة المديرين إلى احتمال تخفيض توقعاتهم؛ أدخل القائمين على التنفيذ جزءاً من فريق تفاوض عقد التحالف.
فجوة السياق التنظيمي	* قد تكون بنية وعملية صنع القرار والعمل والتنظيم والأداء وتعلم المنظمات أكثر أو أقل توافقاً بين الشركاء.	* تناقض في الحجم والنمط التنظيمي. الأساليب الهندسية أو التحليلية تجعل من مشاركة الأطر والتوقعات صعبة. * الاختلافات في تناول المعرفة، بين سرعة وإيقاعات صنع القرار الضمنية والصريحة، تمنع صنع القرار المشترك بين الشركاء من الحدوث. * إسقاط كل طرف لروتينيات منظمته على التحالف تجعل العمل المشترك صعباً.	* اعترف بأهمية التوافق التنظيمي والثقافي بين الشركاء. * أحجم عن الحكم على سياق الشريك من منظور سياقاتك أنت. * تعلم المزيد عن منظمة الشريك، وبيئته وأصوله. * تكيف مع الطرف الآخر وجعله يتكيف معك، باستخدام من يصد الصدمات ويحرس البوابة.

تابع - الجول (٦-٤)

سد الفجوات بين الشركاء للمبادرة بالتعاون

أنواع الفجوة	سبب أهمية الفجوة	ما هي مصادرها المحتملة	ما يجب القيام به بشأنها
فجوة الثقة	* تسمح الثقة الذاتية بالتزامات شخصية قوية وتقبل مخاطر شخصية في التعاون، يؤدي انعدام الثقة إلى صعوبة التعاون الصادق.	* خطر فقدان الاعتبار، بسبب نشوء التحالف، وداخل التحالف. * الخوف من فقدان النفوذ والمركز. * خطر تضافر تخصصات غير موات والحاجة إلى الاستسلام إلى الشريك، مقاومة قبول الاعتماد المتبادل.	* تجنب محاولة حل كل القضايا الصعبة بشكل صريح ومكشوف. * وأزن الحاجة إلى الاستسلام. * شجع الولاء للتحالف أو الشركاء أو لكليهما، اعتماداً على نوع التعاون. * تفهم المشاعر القوية وأقبلها. * وفر المكان والزمان من أجل الاستسلام.
فجوة فهم المهارات	* الحاجة إلى مزج وصهر المهارات المتميزة بين الشركاء، وخاصة عندما يكون دمج العمليات مطلوباً.	* قواعد المهارات المتباينة والمختلفة لا ترتبط معاً بسهولة. * قواعد المهارات تنعكس في "سبل" تنظيمية مختلفة، مما يصعب من الارتباط بين الشركاء.	* اكتسب معرفة بمهارات الشريك. * تفهم طبيعتها. * قدر مسافة بعدها.
فجوة تحديد المهمات	* الحاجة إلى تحديد مجموعة محددة من المهام من أجل البدء في التعاون التشغيلي والملموس.	* عدم وجود تحديد دقيق محكم للمهام، الحاجة إلى تحديد ومراجعة المهام المطلوب أداؤها.	* لاحظ أن تحديد المهمات هو عملية متكررة عبر الزمن. * سلسل المهام من أجل الحصول على تغذية مرتدة سريعة.
فجوة المعلومات	* الحاجة إلى المشاركة في المعلومات.	* عدم تناسق المعلومات والمعرفة الناتجة من التفاوض. * المزاخمة في التحالف قد تزيد عدم تناسق المعلومات.	* انتقل إلى موقف الالتزامات والمساهمات من جانب واحد. * أعد تأكيد إمكانية تكوين القيمة والحاجة إلى مزج المعلومات.
فجوة الوقت	* الحاجة إلى الاحتفاظ بتوازن التكاليف والمنافع من منظور تطوري عبر الزمن بالنسبة لكل شريك وبين الشركاء.	* اختلاف التوقيت المخطط أو غير المتوقع حول متى يتم تحمل التكاليف ومتى يتم الحصول على العوائد بين الشركاء عبر الزمن.	* نظم التوقيت بحيث يوجد جدول زمني بالالتزامات عبر الزمن لاستخدامه كنقطة مرجعية، احتفظ بذكرات أطول.

الفصل السابع

إدارة التعلم والتكيف مع مرور الزمن*

نحن ننتقل في هذا الفصل من قضايا الإستراتيجية والتخطيط والتصميم المبدئي إلى تطور التحالف وكيفية مساهمة التعلم من خلال التعاون في النجاح أو الفشل. وكما سنرى، كيفية تعلم شركاء التحالف وتكيفهم فيما بينهم عبر الزمن أمر يعادل في الأهمية التخطيط والتصميم.

ويفرض التوضيح الطبيعي لأهداف التحالف، والأسس المنطقية لتكوين القيمة، وتطور العلاقات بين الشركاء أن عدداً قليلاً من التحالفات سينجح عن طريق التمسك بالخطط الأصلية. ولا شك أن القدرة على التعلم والتكيف هي ما يفصل بين التحالفات التي تستمر فترة كافية لإشباع تطلعاتها والتحالفات التي تتفكك عند مواجهة الصعوبة الأولى في قدرتها على التعلم والتكيف. ولكن كما أوضح الفصل السادس، نادراً ما تكون المواقع المبدئية للشركاء مساعدة على سهولة التأقلم. ففي البداية يكون معظم الشركاء متبايعين بعضهم عن بعض، وكثيراً ما يشك بعضهم في بعض، ولم يشتركوا بعد في إحساس عميق بالفرصة السانحة لهم أو بكيفية الاستحواذ عليها. وهذا هو الوقت الذي يكون الشركاء فيه على أقل درجة من الاستعداد للعمل معاً. وغالباً ما تنطبق هنا الصورة البلاغية: "الفراش نفسه، والأحلام مختلفة". وبرغم ذلك، ينبغي عليهم خاصة في هذه المرحلة المبكرة أن يتعلموا العمل سوياً، وأن يثق بعضهم في البعض، وأن يقوموا بإعادة فحص الافتراضات الأولية والتوقعات: ينبغي عليهم سد الفجوات التي ورد وصفها في الفصل السابق وتحسين تصميمهم الأولى للتخلص من عيوبه. وهكذا يكون التعلم هو قلب التحالفات الناجحة.

ولسوء الحظ لا تقوم كل التحالفات بالتعلم والتطور. بل إن معظم التحالفات تتعرض لأزمة عميقة خلال سنواتها الثلاث الأولى. وعلى الرغم من أننا ذكرنا أن عمر التحالف

* هذا الفصل مستقى من البحث المقدم في المرجع المبين أدناه وهو توسيع له:

Yves Doz, "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" Strategic Management Journal, Special Issues, 17 (Summer 1996), pp. 55-84.

حقوق الطبع محفوظة لشركة John Wiley & Sons Limited وتمت إعادة طباعته بعد الحصول على إذن.

ليس فى حد ذاته دليلاً على النجاح، إلا أنه لا يوجد سبب يحتم الموت قبل الأوان! إن بعض حوادث الفشل الأولى تحدث للأسباب الصحيحة: ضعف إمكانية تكوين القيمة، النزاعات الإستراتيجية التى لا تقبل المصالحة بين الشركاء، وهكذا. ولكن هناك تحالفات أخرى يبدو أنها تموت بالصدفة.

فى ضوء خبرتنا فإن مفتاح طول العمر وتجنب الحوادث هو التعلم والتكيف أولاً بين الشركاء بعضهم مع بعض ثم مع الظروف المتغيرة إذا استدعى الأمر. والتحالفات الناجحة تمر فى دورات من التعلم وإعادة التقويم وإعادة التكيف مع مرور الزمن. ومن خلال عمليات التكيف هذه تزداد الالتزامات من حيث الحجم والنطاق، مما يتيح للتحالف تكوين المزيد من القيمة باستمرار. وملاحظة قيمة أكبر تبرر الحاجة إلى التزامات أعمق حتى مما ذكر.

ونراجع فى هذا الفصل ما ينبغى على الشركاء تعلمه للبدء فى دورات النجاح والنمو. ثم نناقش بعدئذ كيفية استخدام الشركاء لهذا التعلم فى دورة من إعادة التقويم وإعادة التكيف (انظر الشكل ٧-١). وباختصار، إن الظروف المبدئية للتحالف إما أن تسهل التعلم أو تعوقه وفق عدد من الأبعاد: بيئة التحالف وكيف تتغير، والمهام التى يجب أدائها، وعملية التعاون فى حد ذاتها، ومهارات الشركاء، وأهداف الشراكة. ومع بدء الشركاء بالتعلم من تعاونهم، يبدوون فى إعادة تقويم الآتى:

١- إمكانية تكوين القيمة من التحالف.

٢- التوازن المتوقع والمساواة فى الاستحواذ على القيمة بين الشركاء.

٣- قدرتهم على التكيف مع تعديل الظروف القائمة للتحالف والتزامهم بذلك.

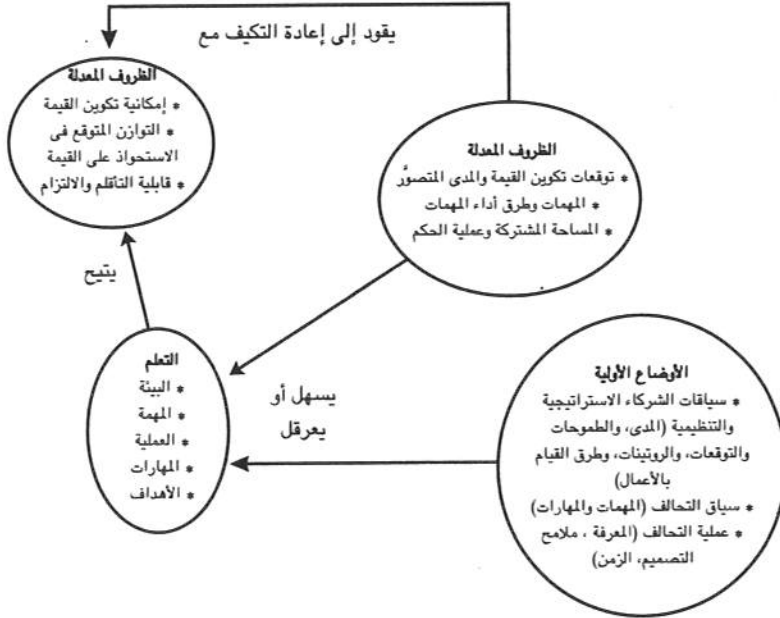
وقد تؤدي عمليات إعادة التقويم فى هذه النقاط الثلاث بدورها إلى عمليات مراجعة هامة للشراكة وللتوقعات المشتركة وللمهام المشتركة وللحكم والمساحات المشتركة.

ما يحتاج الشركاء إلى تعلمه:

لكى تتم المحافظة على تعاون ناجح، يحتاج الشركاء عادة إلى التعلم فى خمسة مجالات رئيسية: البيئة التى سوف يعمل فيها التحالف، والمهام المطلوب أدائها، وعملية التعاون، ومهارات الشركاء، وأهدافهم المنوية والناشئة. وسوف نقدم هنا المصطلحات قبل الدخول فى مناقشة كاملة بالنسبة لكل منها.

الشكل (٧-١)

دورة التعلم وإعادة التقييم وإعادة التكيف



* المصدر: مأخوذ بتصرف من

Yves Doz, "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?" *Strategic Management Journal*, Special Issues, 17 (Summer 1996), pp. 55-84.

حقوق الطبع محفوظة لشركة John Wiley & Sons Limited وتمت إعادة طباعته بعد الحصول على إذن.

لكي يقوم الشركاء بجعل تحالفهم أكثر قوة في مواجهة عدم التأكد وأكثر مرونة في مواجهة الظروف المتغيرة، يستفيدون من التعلم معاً بشأن البيئة الراهنة لتحالفهم وبيئته المستقبلية المحتملة. ومن المحتمل أن يؤدي البديل - وهو قيام كل شريك بتكوين ملاحظاته الخاصة والتوصل إلى استنتاجاته وتنبؤاته الخاصة - إلى المزيد من إبعاد الشركاء بعضهم عن بعض. ويؤدي الجهد المشترك في التعلم عن بيئة التنافس والتقنية والسوق إلى مساعدة الشركاء على تنمية ثقة متبادلة وفهم مشترك وعلى تخفيض مخاطر فجوات الأطر.

ومن المحتمل أن تتطور المهام التي يجدها الشركاء أساسية لنجاحهم المشترك في البداية، مع تغير الشراكة ونضجها، ومع تعلمهم كيفية أداء مهام الشراكة. وهكذا يحتاج

الشركاء إلى تعلم كيفية تطوير التحديد المبدئي للعمل الذى يحتاجون إلى القيام به معاً وكيفية أداء ذلك العمل بنجاح.

ويمكن تخمين **عملية التعاون** فى مرحلة التخطيط، ولكن أفضلها ملائمة للتحالف هو ما لا يتم اكتشافه بشكل كامل إلا عن طريق الممارسة الفعلية ثم يتم تعديله لتحقيق مستوى أعلى من جانب الشركاء، الذين ينبغى عليهم أن يكونوا على استعداد لأن يسمو فوق عمليات صنع القرار والأعمال الخاصة بمنظمتهم.

والمزج بين المهارات وتجميعها يتطلب قدراً من التعلم. ولكن على الرغم من المزايا الواضحة لتعلم كل شريك بشأن مهارات الطرف الآخر، إلا أن المنافسة غالباً ما تجعل مثل هذا التعلم صعباً لأسباب سبق ذكرها.

ومن المؤكد أن يكون التعاون صعباً إذا فشل أى شريك فى فهم **أهداف** حلفائه. ويعتبر هذا حقيقياً على وجه الخصوص عندما يوجد مستوى مرتفع من المنافسة. وسوف يملأ الشك وعدم الثقة أى فراغ فى معرفة أهداف الشريك أو فى التأكد بشأنها.

ولجعل كل من أولويات التعلم هذه أكثر وضوحاً، سننظر فيها من خلال بعض الحالات التى أصبحت مألوفة الآن.

حول بيئة التحالف:

التعلم عن بيئة تحالف ما أمر أساسى. كلما كان التحالف يسعى بدرجة أكبر للوصول إلى أسواق جديدة وإيجاد فرص جديدة، كلما زاد طول جدول التعلم فيما يتعلق بالبيئة.

إن تكوين عملية تفسير وفهم مشتركين للأشياء بهدف تنقيح الافتراضات الأولية عن البيئة يتيح للشركاء تجاوز ظروف البداية وتجذب الوقوع فى براثن وجهة نظر متشعبة. وهذا أبعد ما يكون عن السهولة كما اكتشفت شركتنا سيبا - جايجى Ciba-Geigy وألزا Alza. فلم يكن لديهما شىء كثير تتعلمانه، على الأقل فى البداية، حيث لم يتح عدم وجود منتجات لنظم متطورة فى تقديم الأدوية وكون المنافسة محدودة مجالاً لتوفير المعلومات والتغذية المرتدة. وقرأت الشركتان الإشارات القليلة المتاحة بطريقتين مختلفتين. فباعتبار ألزا المؤيد الرئيس لمشروع النظم المتطورة فى تقديم الأدوية منذ عدة سنوات، كانت ميالة إلى

قراءة البيئة بتفاؤل. وعلى العكس من ذلك، ظل الكثيرون فى سيبا-جايجى متشككين، وذلك رغم وجود تقويمات إيجابية لمشروع النظم المتطورة فى تقديم الأدوية من قبل موظفيها. وعلى سبيل المثال، رأت ألزا إعلان منافس محتمل عن وقف أبحاثه فى الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم (OROS) على أنه سبب لمضاعفة جهودها، فى حين نظرت سيبا - جايجى إلى الإعلان نفسه على أنه إشارة كى تقلص جهودها.

وتقدم حالة جنرال إلكتريك - سنيكما GE-SNECMA النقيض التام فى التفسير والفهم المشتركين للبيئة. فبعد خيبة أمل الشركتين فى أواخر السبعينيات من القرن العشرين بسبب عدم تطور سوق الطائرات متوسطة المدى الذى وضعتاه هدفاً لهما، بدأت هاتان الحليفتان البحث عن أسواق أخرى. ووجدتا معاً فرصة تزويد الطائرات الموجودة بمحركهما الجديد الأكثر توفيراً للوقود. وعبر سنوات من الصعوبات وعمليات التأخير، اكتسبت الشركتان معاً فهماً أعمق إلى حد بعيد بأسواق الخطوط الجوية. كما تعلمتا أيضاً عن القيود الحكومية لكل منهما وحققتا فهماً أفضل لما هو مطلوب للمحافظة على الدعم الحكومى للتحالف فى كل من جانبي المحيط الأطلسى. ومن خلال سلسلة من النكسات فى السوق فى المراحل الأولى، ظلت كلتا الشركتين على التزام بالتعلم المشترك. ولو لم تكن الحال كذلك، لربما قامت إحداهما ببساطة بإلقاء اللوم على الأخرى بسبب الفشل فى تحقيق خططهما الأولية.

وتقدم حالة شركتى إيه تى أند تى AT & T وأوليفتى Olivetti مثلاً شيقاً عن كيفية الأداء الجيد أو الأداء السيئ فى تعلم الشركاء عن البيئة اعتماداً على مستوى تعاونهما. وفى نظم المقاسم الهاتفية الخاصة (المقاسم الفرعية الآلية الخاصة PABX)، قامت الشركتان ببحث مشترك عن السوق من أجل فهم بنية تلك الصناعة فهماً أفضل. ولكن فى مجال الحاسوبات الصغيرة، منعت وجهات النظر المسبقة لدى كلتا الشركتين عملية التعلم. فقد تشكلت وجهات نظر إيه تى أند تى من خبرتها مع نظم محمية، حقوق ملكيتها مسجلة. ومن جانب آخر، تشكلت وجهات نظر أوليفتى من خبرة فى عالم الأجهزة المتوافقة مع نظام أى بى إم IBM الشديدة التنافس. وأدت وجهتا النظر هاتان الشديدتا الاختلاف إلى صعوبة التعلم المشترك.

ومن المفارقات أن الشركاء غالباً ما يكونون أقل استعداداً للتعلم فى المجالات الحقيقية التى تثير اهتمامهما بأكبر قدر. وليس من الصعب فهم سبب حدوث ذلك. فمن المرجح أن

تلك المجالات كانت محورية في النقاش الداخلي بشأن هل يتم إنشاء تحالف ومن سيشمل، وهى محورية في الأساس المنطقي الافتراضى للتحالف. وبحلول الوقت الذى يتم فيه تشكيل التحالف، يكون كل شريك قد تمسك بقوة بافتراضاته عن البيئة ويصعب تعديلها.

ولذلك توجد مزيّتان لجهد التعلم عن البيئة المشترك والصريح: أنه يوفر قاعدة واقعية لتوجيه دفة التحالف، وأنه يساعد الشركاء على بناء أرضية مشتركة وبناء الثقة وإغلاق فجوات التوقعات. ويرجع جزء من هشاشة تحالف ألزا - سيبا-جايجى إلى فجوة التوقعات التى نشأت بين الشريكتين: ازداد حماس ألزا، فى حين ازداد تشكك حليفها. وكان من الممكن للتعلم المشترك أن يردم الفجوة أو يضيّقها على الأقل.

ماذا يمكن للشركاء القيام به من أجل التعلم المشترك عن البيئة؟ يقترح بحثنا عدة مداخل وهى:

١- **اعثر على بيانات مشتركة جديدة واستخدمها.** فاحتمال أن يتحقق التعلم المشترك أكبر إذا بحث الشركاء عن بيانات جديدة. وتساعد حيادية البيانات المشتركة الجديدة كل شريك على التخلص من الأفكار المسبقة.

٢- **وضح الافتراضات وناقشها.** من المحتمل أن يحدث تفاهم مشترك بدرجة أكبر عندما يتوقف الشركاء عن مناقشة الاستنتاجات وبدلاً من ذلك يفرزون ما يعتبرونه افتراضات وقيوداً ومتغيرات.

٣- **شارك فى السؤال عن الأسباب.** فينبغى أن يواصل كل شريك سؤال نفسه وحلفاءه، "لماذا نرى نحن أو ترون أنتم العالم بهذه الطريقة؟" وتعتبر هذه طريقة فعالة للوصول إلى الأسباب الجذرية للافتراضات المختلفة للشركاء وإجبارهم على تحدى طرق تفكيرهم.

٤- **احتو المخاطر الشخصية.** تقريباً فى كل التحالفات التى راقبناها كان معظم التعلم يتم من قبل من نسميهم "المستقلين الآمنين"، وهم أفراد يتمتعون بقدر كاف من الأمان فى منظماتهم الأصلية وليسوا رهائن لتصورات مسبقة. وعندما يواجهون حقائق جديدة، لا يجدون صعوبة فى التغير. لذلك يحتاج المعينون فى وظائف التحالف إلى أن يكونوا من الأفراد الواثقين بالنفس والذين لا يخافون من الإصابة بسهام فى ظهورهم.

٥- **كن صبوراً.** يحتاج التعلم المشترك إلى وقت. وهو يتطلب الاستماع والمشاركة والتفكير. وهذه التصرفات غير طبيعية بالنسبة للعديد من المديرين ذوى التوجه إلى العمل، ولكنها ضرورية عندما تريد شركتان أو أكثر التعلم معاً بشأن البيئة.

٦- **لا تفترض أن وجهات النظر المتعلقة بالبيئة سوف تلتقى تلقائياً.** قد راقبنا تحالفات استمرت فيها الاختلافات العميقة فى المدركات البيئية لبعض الوقت، مما ألحق الضرر بالتحالف. ويوحى هذا أنه لا يمكن أخذ تقارب الفهم كأمر مسلم به. ويحدث التقارب فقط فى وجود عملية منظمة للتعلم المشترك.

حول مهام التحالف:

فى بداية العلاقة، ينبغى على الشركاء أن يتعلموا كيف يحددون أو يعيدون تحديد مهامهم المشتركة. ويتطلب هذا مستوى مناسباً من التفاعل. وكما رأينا، جعلت العلاقة المتباعدة بين شركتى سيبا - جايجى وألزا عملية تحديد المهمات المشتركة صعبة بلا ضرورة. وأدت المشاكل بشأن الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم على سبيل المثال إلى قيام المديرين الفنيين بشركة سيبا-جايجى بالتشكك فى إمكانية ذلك المشروع بدلاً من الاستفسار عن طريقة تفاعلهم مع ألزا لاستغلال تلك الإمكانية. ومن جانب آخر، نجح تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما على الرغم من القيود التى فرضتها وزارة الدفاع الأمريكية على الشركتين. فقد أدركت الشركتان بسرعة تكاليف تلك القيود وقررتا التفاعل عن قرب أكثر من خلال الاشتراك فى اختيار أعضاء فريق تنسيق البرامج وتبادل المديرين والتدريب والتطوير المشتركين. وأتاح هذا لهما أن يتعلما معاً كيفية الأداء الأفضل للمهام المشتركة. وكانت سنيكما قد تعلمت من خبرتها المخيبة للآمال مع شركة رولز رويس Rolls-Royce فى بناء محركات كونكورد Concorde أنها تحتاج إلى مدخل جديد أكثر تكاملاً لإدارة علاقتها مع جنرال إلكتريك. وأتى هذا المدخل مفعوله، فقد تعلمت الشركتان عن محتوى مهامهما وكذلك عن الظروف التى يمكن فيها أداء تلك المهام بنجاح.

ونحن نوصى بهذه الإرشادات الأربعة لتعلم المهمات:

١- **اجعل المهام المشتركة بسيطة من خلال جعل المعرفة التى يجب التشارك فيها أكثر وضوحاً.** وهذا يعنى فى العادة أن المعرفة التى يجب تبادلها ينبغى أن تكون واضحة فى التعبير عنها وأن تكون مصنفة. وهذا ممكن فى مهام هندسية مخططة جيداً

ومؤكدة (مثل تطوير محرك نفاث) ولكن غير ممكن دائماً في مهام ابتكارية (كما هو الحال في تطبيقات الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم). إن المدى الذي يسمح به الشركاء في جعل معرفتهم التي يسهمون بها صريحة ومصنفة وممكنة النقل يختلف إلى حد كبير. فبعض الشركاء يقاوم هذا للاحتفاظ بميزة وبقوة تفاوضية. وعلى سبيل المثال، وجدت شركة إنتل Intle ممانعة من جانب شركائها اليابانيين في جعل معرفتهم الفنية صريحة وواضحة في العديد من تحالفات التطوير.

٢- وسّع "عرض موجة" الاتصال بين الشركاء. ويتم تسهيل تعلم المهمات، كما ناقشنا في الفصل الخامس، عن طريق تصميم المساحة المشتركة بحيث تسمح بالاتصال المكثف غير الرسمي نسبياً بين الشركاء. ولكن قد لا يكون الاتصال حول المهمة ذاتها كافياً. فذو العلاقة يحتاجون إلى التفكير في كيفية أداء المهمة بأفضل صورة ممكنة، ويعنى ذلك أنهم يحتاجون إلى التفكير في كيفية تحسين المساحة المشتركة وجعل روتينيات وعمليات أداء مهامهم اليومية أكثر توافقاً. وقد كان تحسين كلتا المنظميتين والاتصال المتوافق بينهما هدفاً ثانوياً في مجهودات التعلم المبكرة لشركتي جنرال إلكتريك وسنيكما. كما قد يحتاج الشركاء أيضاً إلى بعض التداخلات في المهام. وقد أنجزت شركتا آى سى إل ICL وفوجيسيتو Fujitsu هذا عندما قامتا بتطوير إرشادات موسعة بشأن إجراءات مشاركة المعرفة، وقامتا أيضاً بزيادة قصوى للوقت المتاح لمديريهما للتفاعل خارج مكان العمل الرسمي وتعلم كل منهما ثقافة الطرف الآخر.

٣- قلل من عدد المواقع والمجموعات والفرق المتفاعلة، ولكن قم بتحسين التنسيق بينهما. فحين يعمل العديد من الطباخين كل بمفرده في المطبخ نادراً ما يقدمون وجبة جيدة مثلما هو الحال حين يعمل عدد قليل من الطباخين متعاونين معاً. وقد كان لدى شركة ألزا عدة حلقات ربط بالوحدات الرئيسية في سيبا-جايكى ولكنها لم يكن لديها حلقات ربط ذات تنسيق متميز بين الوحدات. ولم تقم الشريكتان بتبادل الأفراد أو إنشاء فرق عمل مشتركة. وكون الطرفين على خلاف في كثير من الأحوال لم يتح أى تسهيل لتعلم المهمات. وعلى العكس من ذلك، أبدت موتورولا Motorola في مشروعها المشترك إيريدיום Iridium اهتماماً كبيراً بتنسيق عمل الشركاء المختلفين وتفاعلاتهم. لذا فإن التقليل من عدد الشركاء - والوحدات الفرعية للشركاء - إلى أدنى حد هو ميزة واضحة في التعلم. فتجميع الأشخاص في مواقع أقل يجعل التعلم غير الرسمي أكثر سهولة.

٤- **عزز تعاون المديرين والأخصائيين.** يمكن للأفراد المعيّنين لتولى أنشطة التحالف أن يقوموا بالجهد كله أو أن يحطموه. والتعاون بينهم أمر أساسي. ومع ذلك قد يفتقر هؤلاء الأشخاص بالذات للحماس للمشروع. فقد يرى البعض التحالف بمنزلة اعتراف بضعفهم، وربما يشعر آخرون أنه تهديد لهم. وهكذا فإن الأشخاص الذين يتم اختيارهم للعمل في التحالف وطريقة تقديم التحالف لهم أمران أساسيان. وتعاون شركة تومسون Thomson مع جيه في سى JVC طُرح على أنه فرصة لتعلم شيء جديد، وليس اعترافاً بأن أفرادها قد أخفقوا في التعلم بأنفسهم. وطُرح تعاون أى سى إل مع فوجيستو على أنه طريقة لتأمين مستقبل طويل الأجل لشركة معرضة للخطر لولا ذلك وللتركيز على مجالات القوة لدى سى أى إل.

حول عملية التعاون:

فى أثناء تعلم فى الشركاء بشأن الظروف التى تسهل من أدائهم للمهام المشتركة، ينبغي عليهم أيضاً التعلم بشأن "عملية" التعاون فى حد ذاتها. ففهم العملية يجعل الشركاء أكثر فعالية فى مهامهم المشتركة وأكثر قدرة على التكيف حين تتطور تلك المهام بمرور الزمن.

ويتخطى التعلم بشأن عملية التعاون تعلم المهام المطلوب أدائها إلى الأشياء التى تجعل كل شريك يؤدى عمله وكيفية تناول أعضاء المنظمات الشريكة لعملية التعاون. فعلى سبيل المثال، تعلم موظفو شركة ألزا أن التنافس بين المركز الرئيسى لشركة سيبا-جايجى فى بيزل Basel وفرعها الأمريكى، وكذلك الصراعات بين علم العقاقير (وهو المساحة المشتركة الرئيسية لشركة ألزا) وبقية الوظائف والمجالات العلمية، جعلت أى جهد مستمر فى اتجاه الأنظمة المتقدمة فى إعطاء الأدوية غير محتمل. وإلى حد ما، أصبحت أهداف التحالف رهينة جدل أوسع بشأن التنظيم الشامل للأبحاث والتطوير فى سيبا-جايجى. وأدركت ألزا أيضاً أن بعض الإجراءات التشغيلية الرئيسية لدى سيبا-جايجى لم تكن تساعد على نجاح التحالف. وبكلمات أخرى، تعلمت ألزا كيف أن القضايا التنظيمية الخاصة بشريكتها سوف تؤثر على عملية التعاون فى مشروع الأنظمة المتقدمة فى إعطاء الأدوية.

هناك عدد من الأشياء يمكن القيام بها للتعلم بشأن عملية التعاون:

١- **اخرج بعيداً عن محيط العملية من أجل رؤية أفضل:** يمكن أن يشعر الموظفون الذين يشاركون فى عملية تجارية تعاني خلالاً وظيفياً فى أعماقهم بأنها غير ناجحة، ولكنهم

قد لا يفهمون كيفية إصلاحها نظراً لقربهم الشديد منها. إنهم بحاجة لأن يخرجوا خارج العملية لكي يعرفوا ما الذي يجعلها تنجح وما الذي يجعلها تخفق. والمجهودات المبذولة لتطوير خرائط ومؤشرات للعملية - مع التركيز على مدى جودة بدء التعاون - واستخدامها لرصد التغيرات عبر الزمن هما شكلان من أشكال تعلم العملية. وعمليات مراجعة العملية ربع السنوية فعالة أيضاً.

٢- دع أطراف محايدة تقوم بمراقبة العملية. تحتاج العملية إلى من يراقبها، ولكن اللاعبين ليسوا دائماً أفضل المراقبين. وهنا يمكن أن يلعب المسؤولون الداخليون عن تسهيل الأمور أو الاستشاريون أو كلاهما دوراً مفيداً: مراقبة العملية وتحليلها وإعطاء معلومات مرتدة عن نتائجهم إلى المشاركين. قد يقوم أيضاً طرف ثالث محايد بلعب دور مهندس العملية بسهولة أكبر من أي فرد آخر في المنظمات الشريكة.

٣- قم بالحفز على التعاون. ينبغي السعي بنشاط إلى عملية التعاون، فهي لن تحدث بسهولة من تلقاء نفسها. ولكن من ينبغي عليه القيام بالخطوة الأولى؟ كثيراً ما تستدعي الحاجة التزامات من طرف واحد لجعل الأشياء تتحرك إلى الأمام. وعندما يقوم شريك واحد بإعطاء شريك آخر علامات تدل على الثقة والفرص لإظهار أنه محل ثقة، فإن هذا يحفز على التعاون. ويعطى الالتزام من طرف واحد إشارة إلى الشريك الآخر بأن من الملائم مقابلة تلك الحركة بحركة مماثلة.

٤- اعمل على إزالة عمليات سوء التفاهم. قد تسبب عوامل سوء التفاهم البسيطة المرض إذا بقيت مهمة أو تنمو لتصبح اختلافات رئيسية، لذا يحتاج الشركاء إلى تحديد عمليات سوء التفاهم ومعالجتها بمجرد حدوثها. والاستعادة المشتركة لما يعتقده كل شريك عن الآخر يمكن أن تكون مفيدة جداً.

حول مهارات الشريك:

كما قلنا من قبل، على الرغم من أن تضافر تخصصات مهارات متنوعة هو مبرر وجود معظم التحالفات، إلا أن الاختلافات الرئيسية في المهارات قد تحول دون المزج الفعال لمهارات الشركاء. وفي مثل تلك الحالات، ينبغي على الشركاء العمل باجتهاد ليتعلم كل منهم عن مهارات الآخرين. ويكون الشيء نفسه صحيحاً عندما تكون الروتينيات التنظيمية التي تجسد تلك المهارات مختلفة جداً - كما كانت بين ألزا وسيبا - جايجي. فلم تكن صعوبات تقنيات الأنظمة المتقدمة في إعطاء الأوية في حد ذاتها هي التي أعاقت قيام الشركة الأكبر بالتعلم بل كان مدخل ألزا المبهم إلى حد ما عائقاً في تطوير المنتجات.

هناك حاجة لإجراء تفرقة هامة بين "التآلف مع المهارة" المطلوب للمزج بين المهارات بنجاح - وهو من متطلبات تكوين القيمة في العديد من تحالفات تضافر التخصصات - و"إتقان المهارة"، وهو تهديد لتضافر التخصصات ولتكوين القيمة من التحالف. (وسوف نتناول النقطة الأخيرة في الفصل التالي). ونحن نقصد بالتآلف تعلم قدر كاف عن مهارات الشريك لكي يتم مزجها بنجاح.

ويمكن للمديرين القيام بعدد من الأشياء لتعزيز التآلف مع المهارات:

١- **قم بأداء واجبك المنزلي.** ينبغي أن يبذل المديرون أقصى ما يمكنهم لفهم مهاراتهم الخاصة ومهارات أى حليف محتمل. وعلى الرغم من أن هذا يبدو واضحاً، إلا أنه فعلياً صعب بعض الشيء، فكثيراً ما تكون القدرات الأكثر قيمة من النوع الضمني والأكثر استعصاء على الفهم. وعلى الرغم من إمكانية القيام بشيء من مشاركة المهارات كتمهيد لتشكيل التحالف، إلا أنه لا يبقى الكثير الذي ينبغي تعلمه.

٢- **اسع إلى فهم كيفية تفاعل مهارات الشريك وتنظيماته وإجراءاته.** إن التعاون يربط ما بين المهارات عن طريق التنظيمات وإجراءات العمل. وكما توضح حالة تحلف أُلزا - سيبا-جايجي، هناك مخاطرة في قيام أحد الأطراف بالربط مع قواعد مهارات أكثر ضمنية وأكثر تأصلاً من قواعد مهاراته. وقد لا يتحقق الاتصال بين قاعدتي المهارات على الإطلاق. والمهارات التي تفصح عن نفسها من خلال سلوكيات جماعية غير رسمية يصعب سبرها من قبل أطراف خارجية. وتنشأ الكفاءة من خلال نمط من العلاقات المصقولة بشكل جيد، ولكن ليس هناك من لديه خريطة ذلك النمط، بل إن حلقاته السببية أقل توافراً. وكما رأينا على سبيل المثال، كان من السهل نسبياً على جنرال موتورز GM أن تستوعب مهارات تويوتا Toyota الفنية، في حين كانت مهارات تويوتا في إدارة الناس والنظم الاجتماعية أصعب على الفهم.

٣- **استهدف "توافق وسيلة الاتصال" بين المهارات.** إن إحدى الطرق المستخدمة لتحقيق الاتصال بين المهارات في غياب إتقان المهارة قيام الشركاء بالتعبير بوضوح عن روتينيات العمل ومضامين العملية المرتبطة بقواعد المهارات الخاصة بهم لجعلها أكثر توافقاً في وسيلة الاتصال. ويتطلب تحقيق هذا التوافق في العادة العمل بنشاط في تصميم المساحة المشتركة بغرض تكييف روتينيات العمل لدى كل شريك مع المساحة المشتركة بسهولة كبرى؟. وعلى سبيل المثال، عملت كل من شركتي جنرال إلكتريك وسنيكما معاً لتطوير إجراءات وعمليات تستخدمها كل منهما لأداء أنشطة جديدة مثل خدمة العميل والتحكم بالجودة والإمدادات من قطع الغيار.

حول الأهداف والتوقعات:

بمجرد دخول التعاون في مرحلة الإنجاز، يراقب الشركاء كل منهم الآخر بحذر للبحث عن أية مؤشرات تشير إلى جدول خفى. على سبيل المثال، فوجئت شركة ألزا Alza بـ "إعادة اختراع العجلة" من جانب سيبا-جايجي Ciba-Geigy في تصنيع الأنظمة المتقدمة في إعطاء الأدوية، وكانت تلك إشارة إلى عدم رغبة سيبا-جايجي في أن تظل معتمدة دوماً على المعرفة الفنية وطاقة التصنيع لدى ألزا، على الأقل بالنسبة لأنظمة المتقدمة في إعطاء الأدوية. وكما رأينا من قبل، قد تؤدي المراحل المبديّة للتعاون إلى قيام كل شريك بتوضيح أهدافه وتوقعاته الخاصة.

وتوجد عدة مداخل مفيدة في تعلم طرف ما حول أهداف الشريك وفي أن يوضح لنفسه أهدافه هو:

١- **لاحظ نمط سلوك الشريك في التحالف.** إن سلوكيات الشريك التي لا تبدو متسقة مع التوقعات المشتركة، أو في تعارض مع التصريحات العلنية السابقة، ربما تشير إلى وجود جدول خفى. وفي أحد المجالات القليلة للتوتر بين جنرال إلكتريك GE وسنيكما SNECMA، رأت الأخيرة أن احتفاظ جنرال إلكتريك بمخزونات قطع الغيار واستبعادها أنشطة الخدمة من نطاق التحالف بمنزلة رغبة من جانب جنرال إلكتريك في زيادة عوائدها الاقتصادية من التحالف إلى أكبر حد بطريقة ربما لا تستطيع سنيكما قياسها بشكل كامل.

٢- **ابحث عن تصرفات ذات علاقة في التحالف.** تأكد على سبيل المثال من استعداد الشركاء للقيام بالتزامات في مجال تضافر التخصصات يصعب الرجوع عنها، وهذا دليل على استعداد حقيقى لدى الشريك بقبول درجة من الاعتماد على الغير. إن نوعية الأشخاص المعارين إلى التحالف وعمليات توظيف متخصصين في مجالات مرتبطة بالتحالف قد تكشف عن أهداف الشريك الحقيقية. فعلى سبيل المثال، عندما بدأت شركة تومسون Thomson في العمل مع جيه فى سى JVC على تصنيع مسجلات الفيديو فى أوروبا، قامت بإحلال الأفراد المشرفين على المنتجات السمعية الموجودين لديها مكان صناع ساعات سابقين تم توظيفهم مؤخراً، وهو تحرك كان يجب أن يعطى جيه فى سى مؤشراً على نية التعلم والتزود الداخلى بالمهارات لدى تومسون.

٣- **حل كيف يحتمل أن يستخدم أحد الشركاء تحالفات منفصلة ولكن متعلق بعضها ببعض.** فى الثمانينات، بدأت بعض شركات الفضاء الأمريكية والأوروبية تقلق عندما

لاحظت أن مجموعة ميتسوبيشى Mitsubishi كانت تقوم بوضوح بتنمية قدرة على تصميم وبناء طائرة متقدمة جزءاً بعد جزء من خلال شبكة تحالفات. وكان كل تحالف فى حد ذاته غير ضار. ولكن كان لدى التحالفات مجتمعة إمكانية مزاحمة الشركات الغربية.

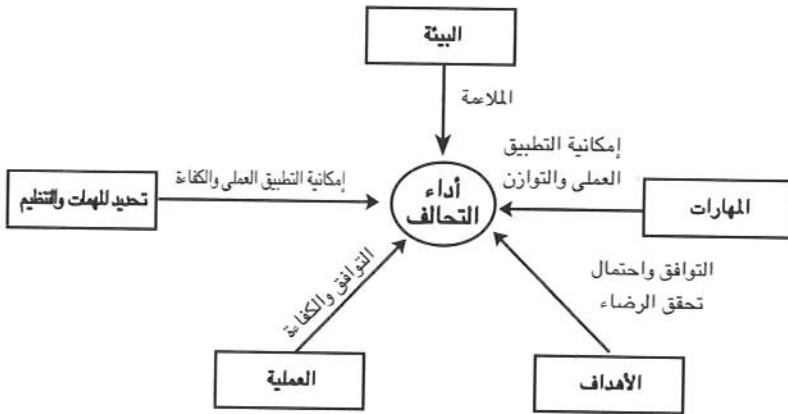
٤- ناقش المصالح بدلاً من المواقف فى تطور التحالف. عندما تكون واضحاً فى إبداء مصالح الحقيقية بدلاً من إخفائها خلف مواقف تفاوضية، سوف يشجع ذلك بقية الشركاء على الكشف عن مصالحهم. وقيامك باتخاذ مواقف تفاوضية تضطر للتراجع عنها سوف يغذى الشكوك بشأن مدى الجداول الخفية.

من التعلم إلى إعادة التقويم:

يزود التعلم عبر المسارات الخمسة - البيئة والمهمة والعملية والمهارات والأهداف - الشركاء بالبصائر التى يحتاجون إليها لتحسين الظروف الأولية لتحالفهم. ويعتبر هذا التعلم شرطاً أساسياً للتكيف الناجح، وحتى عندما يكشف الحدود القصوى للتعاون.

شكل (٧-٢)

عوائد التعلم للشركاء مقارنة بالقضايا المتمركزة فى قلب التحالف



ومن الناحية النموذجية، يعود التعلم بنا إلى الظروف وقضايا التصميم التى سادت فى بداية التحالف، ويساعدنا على إعادة تقويم كل منها مستفيدين من منظور أكبر. وكما يوضح الشكل (٧-٢)، فإن التقدم على كل من مسارات التعلم يوفر المادة المطلوبة لبناء تحالف أكثر نجاحاً.

أدوات قياس إعادة التقويم:

ينبغي أن يسأل الشركاء أنفسهم ثلاثة أسئلة عندما يقومون بتقويم تحالف قائم:

- ١- ما مقدار القيمة المتبقية التي يراود تكوينها؟
- ٢- هل من المحتمل تقسيم هذه القيمة بشكل عادل بين الشركاء؟
- ٣- فى ظل جوانب عدم التأكد والاحتياجات إلى التغيير، ما هو احتمال قدرة الشركاء على إجراء تكيفات واستعدادهم لذلك؟

هذه الأسئلة الثلاثة هي "أدوات القياس" الأساسية التي ينبغي تقويم تطور تحالف ما وفقاً لها. وكل من مسارات التعلم الموضحة سابقاً تصب فى واحدة أو أكثر من أدوات القياس هذه.

يتيح التعلم المتعلق بالبيئة للشركاء إجراء تقويم أفضل لما يمكن تكوينه فعلياً من قيمة وإيجاد إحساس بالعدالة فى تقاسمها. ويدعم التعلم الخاص بمهمة التحالف من الثقة بأن القيمة سوف تتكون، وإذا كانت هناك تكيفات مع الممارسات الأولية مطلوبة، يتيح هذا التعلم للشركاء اختبار مقدرتهم واستعدادهم على إجراء مثل هذه التكيفات على نحو بناء. ويسهم أيضاً التعلم حول عملية التعاون فى حد ذاتها فى اختبار إمكانات التكيف. ويدعم تعلم كل شريك المتعلق بمهارات الشركاء الآخرين تقويم تكوين القيمة خاصة إذا تم هذا التعلم بروح تسهيل التكامل، ولكن إذا نُظر إلى الشركاء على أن كلاً منهم متعدد على مجموعات مهارات الأطراف الأخرى، فإن التعلم قد يضعف من تقويم العدالة. ويفغى تعلم الأهداف أيضاً أدوات قياس تكوين القيمة والعدالة.

وباختصار، تؤدي عمليات التعلم فى كل بعد من الأبعاد الخمسة الرئيسية معاً إلى تقوية أدوات القياس الثلاث التى يمكن عادة للشركاء أن يقيسوا بها تقدم التحالف. ويمكننا إجراء مقارنة بين علاقته ألزا - سيبا - جايجى وجنرال إلكتريك - سنيكما بغرض جعل هذه النقطة ملموسة.

تحالف ألزا - سيبا - جايجى:

فى علاقة ألزا - سيبا-جايجى، ظهر بسرعة تقويم سريع بشأن كل الأبعاد الثلاثة. ومع مرور الوقت، انخفضت باستمرار قيمة العلاقة كما رآها مديرو ألزا. فقد وجدوا

شريكهم بطيئة في التسويق، حتى في مجال التقنيات عبر الجلدية، حيث كان يتم تقديم ملحوظ. وفي هذا المجال من الأعمال، كان المفتاح هو البدء بتسويق منتج يحظى بموافقة إدارة الأطعمة والعقاقير FDA.

وقد تراجع تقويم ألزا للإمكانيات مستقبلاً عندما واجهت التقنيات عبر الجلدية مشاكل في التصنيع. وأرجعت الشركات تلك المشاكل إلى سوء التنسيق داخل سيبا-جايجي وإلى رغبة في غير محلها من جانب سيبا-جايجي في "إعادة اختراع العجلة" بدلاً من الاعتماد على خبرة ألزا في التصنيع. وكانت هذه إشارة تحذير في مجالي القدرة على التكيف واحتمال وجود جداول خفية.

وبالنسبة للإطلاق البطيء للدواء عبر الفم تحير مديرو ألزا مما رأوه تقدماً بطيئاً من جانب شريكهم وأرجعوه إلى متزامنة "ليس مخترعاً هنا" والشجار داخل سيبا-جايجي والسلبية الواضحة. وبكلمات أخرى، لم تلق ألزا باللوم على المساحة المشتركة بين الشركتين، التي كان من الأسهل تغييرها. وبدلاً من ذلك، رأت أن المتاعب تكمن داخل الشريك الأكبر. وألقى هذا الانتقاد باللوم حيث تصعب جداً معالجة الأشياء. فإصلاح شركة سيبا-جايجي ككل أمر غير وارد.

ومع تساؤل ثقة ألزا في العلاقة، أخذت الأنظمة المتقدمة في إعطاء الأدوية تجد قبولاً متزايداً في صناعة الأدوية. وقد كان لهذا أثراً إضافياً على تقويم ألزا لإمكانية التحالف. أولاً، فقد ولد القبول من جانب الصناعة شعوراً بأن الأمر لا يحتمل الانتظار: إذا لم تستفد ألزا من تقنيات الأنظمة المتقدمة في إعطاء الأدوية بسرعة، سيقوم طرف آخر بذلك. ثانياً، بدأت ألزا ترى بدائل محتملة التطبيق لعلاقتها مع سيبا-جايجي، فعلاقتها مع الشركة الأكبر أخذت تتحول إلى عبء.

وتقويم ألزا لمقدرة التحالف على التكيف تدهور أيضاً مع الزمن. فمع اكتشاف مديريها طريقة عمل شريكها وكيفية رد فعلها على ضغوطهم المحفزة، فقدوا الثقة في قدرتهم على جعل سيبا-جايجي تعمل وفقاً لميولهم. فلن يستطيعوا أبداً تعليم ذلك الفيل الرقص. كما أن بعض التطورات جعلتهم يستفسرون عن دوافع سيبا-جايجي: العمل المنفصل من جانب سيبا-جايجي في كل من مجالي الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم والتقنيات عبر الجلدية والاستثمارات في التصنيع، والمجهودات المتحفظة لاستقطاب العلماء الرئيسيين العاملين لدى ألزا. هل كانت سيبا-جايجي تريد في النهاية التخلي عن ألزا؟

لقد توافقت التوقعات المتناقضة لألزا مع توقعات شريكاتها. فنقص الالتزام الملحوظ من قبل ألزا قد أثار الشكوك. كما أن المشاكل التي واجهت التقنية التي جرى تطويرها زادت أيضاً من تساؤل اهتمام سيبا-جايجي. واستنتج العلماء والمديرون لديها بأن الصعوبات التي يواجهونها في تطوير الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم كانت متأصلة في التقنية، وليست ناشئة عن عمليات الشركة التنظيمية. وهكذا انسحبت سيبا-جايجي من مشروع الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم.

كما لم يكن هناك في الأفق الكثير مما يدعو إلى الأمل على المدى الطويل. كان للتقنيات عبر الجلدية إمكانية النجاح، لكن التقنيات الأخرى المطروقة من جانب التحالف كانت أقل تطوراً من أن توفر قيمة واضحة. وهذا ما دعا موظفي سيبا-جايجي إلى التساؤل عما سيحدث بعد التقنيات عبر الجلدية. وفي عدم وجود أي شيء له قيمة ملموسة في الأفق، تبنى الكثيرون موقفاً من التحالف يتلخص في الحصول على التقنيات عبر الجلدية ثم الخروج.

هل كان بالإمكان إنقاذ هذا التحالف؟ يبدو ذلك غير محتمل في ظل وضعي الشريكين. ففجوتا تحديد الإطار والسياسات التنظيمية اللتان لم تُعالجا قد أصابتا العلاقة بكارثة منذ البداية. ولم تتوافق متطلبات المهمات مع عملية التعاون - على الأقل بالنسبة لمشروع الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم - كما لم تكن محاولات تحسين العلاقة وإصلاح المساحة المشتركة مؤثرة وجاءت بعد فوات الأوان. وأدى "الانفصال" المبدئي للمهام بين الشركاء إلى إضعاف القدرة على التعرف على احتياجات أداء المهام، وبصفة خاصة في كونها استدعت مستوى من الاعتماد المتبادل في المهام لم تعرف سيبا-جايجي كيفية التعامل معه.

وأدت اختلافات أساسية في روتينيات المنظمين أيضاً إلى إضعاف تنسيق المهام. فلم تؤد محاولات ألزا لأداء الأشياء وفق طريقتها داخل سيبا-جايجي إلا إلى إيجاد نفور لدى مديري المستوى الأوسط في الشركة الأكبر. وأوجد العمل معاً إحباطاً أكثر مما أوجد من التعلم. وقوبلت محاولات تقوية علاقة العمل هذه من خلال "مكاتب اتصال" وإصلاحات أخرى بالتشكيك باعتبارها إجراءات بيروقراطية ستسبب من المشاكل أكثر مما تحل.

وبعد مرور ثلاث سنوات من عمر التحالف، كان كل من الشريكين مصراً على عدم تطوير العلاقة أبعد من ذلك. وكانت ألزا تتطلع إلى صفقات مع طرف ثالث، في حين كانت

سيبا-جايجى تبحث عن طرق للاستفادة من مشروع التقنيات عبر الجدية والحد من تعهداتها اللاحقة. وأظهرت عمليات كل من الشريكين لإعادة تقويم الكفاءة والقدرة على التكيف والمساواة نتائج سلبية. وتبخرت الثقة وفقدت الشريكتان الأمل فى بناء علاقة على مدى زمنى أطول.

دروس فى التعلم:

تقدم تجربة ألزا - سيبا-جايجى عدداً من الدروس العملية لبناء التحالفات:

١- **يمكن أن تمنع الظروف المبدئية التعلم.** كما لاحظنا، إذا وجدت فجوات خطيرة فى الحالة الأولى من التعاون، قد يفشل الشركاء فى تحديد ما يجب تعلمه، ويفشلون فى تحديد المهام بوضوح، ويفشلون فى التخاطب. وسوف تزداد الشكوك وحالات سوء التفاهم، كما سوف يضعف التعاون. لذا فإن إغلاق الفجوات فى مرحلة مبكرة عنصر أساسى لتطور التحالف وتعديله.

٢- **عندما يحدث التعلم فعلاً، فإنه قد يكون مضللاً أو غير كامل.** لقد تعثرت ألزا وسيبا-جايجى فى مشروع الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم بسبب عدم الالتفات إلى المساحة المشتركة حيث كان يمكن للتحسين أن يحدث فرقاً. وبدلاً من ذلك، فقد وجهتا اللوم إما إلى تقنية الشركة المبتكرة ألزا أو إلى تنظيم الشركة المطورة والمسوقة سيبا-جايجى. إنه من المثير للاهتمام هنا، ملاحظة أن المساحة المشتركة لم تكن جزءاً من نطاق الاهتمام الواضح المشترك بين الشريكتين، فلم تعرهما أى منهما مزيداً من الاهتمام. وبدلاً من ذلك، عانت الشركتان من تحيز تأكيدى: فالبعض فى سيبا-جايجى، وبصفة خاصة بين الذين سبق لهم أن عملوا بمشروع الأنظمة المتقدمة فى إعطاء الأدوية قبل عقد الاتفاق مع ألزا، أثبتوا شكوكهم بشأن تقنيات ألزا وتصرفوا وفق متزامنة "ليس مخترعاً هنا" من خلال تخفيض سريع فى أهمية إمكانيات الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم. وبدلاً من تعلم أنهم كانوا يسيئون إدارة العلاقة، "تعلموا" جوانب قصور شريكهم. وأثبت البعض فى ألزا مخاوفهم بشأن الطبيعة البيروقراطية والهرمية والسياسية لسيبا-جايجى بعزو الفشل إلى تلك السبلات. وبكلمات أخرى، كان الأفراد يتعلمون بشكل انتقائى كل ما كان ملائماً لأحكامهم المنحازة المسبقة. ومع ازدياد معرفة المديرين لما يجب القيام به، فإنهم يشعرون بتساؤل مستمر لقدرتهم على القيام به.

٣- يمكن أن تفشل التحالفات عندما يكون الشركاء غير سعداء بما تعلموه. وإلى حد ما، وقع تحالف ألزا - سييا-جايجى فريسة لما تعلمه كل شريك عن الطرف الآخر وعن علاقتهما. وما تعلمه المديرون من كلا الجانبين أدى إلى الشك في قيمة العلاقة على المدى الطويل وفي معايير المساواة وفي قدرة المنظمة الشريكة على التكيف مع متطلبات التحالف. وبدلاً من استخدام تعلمهما لإجراء تعديلات، شعرت كلتا الشركتين باليأس.

ويقدم تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما مقارنة ذات دلالة مع تحالف ألزا - سييا-جايجى ومجموعة الدروس المستفادة منه. وبدون مراجعة كل تفاصيل الحالة، يمكننا أن نتذكر أن كل عناصر السياق والمحتوى والعملية - وهي الظروف المبدئية - كانت أكثر ملائمة للتعلم. فقد رأت الشركتان الصانعتان للمحركات السياق الإستراتيجي للتحالف بالطريقة نفسها، واشتركتا في طموح واحد، وبحثتا معاً عن السياق التنظيمي الصحيح لأنشطتهما المدنية. وقواعد المهارة والخبرة لديهما، وكذلك طبيعة المهمة، جعلت التطوير الذي تعتمد فيه كل من الشركتين على الأخرى ممكناً.

ولم تمنع الثغرات أو الفجوات بين الشركاء التعلم المشترك، وأدى هذا التعلم بدوره إلى رؤية كل شريك للجوانب الإيجابية للتحالف وإمكانياته وكيفية تحسينه وتطويره من خلال تعديلات دورية.

لقد مرت عملية التعاون بين شركتي تصنيع المحركات أيضاً بسلسلة من المراحل البناءة، مما عمق الالتزامات المبدئية ووسعها على مدار الزمن. ويوضح هذا التطور بعض النقاط الأكثر عمومية:

١- لا توجد نزاعات في المصالح بين المديرين نوى العلاقة. ففي تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما، نظر المديرون إلى أنفسهم على أنهم يعملون لكل من التحالف ولشركتهم بدون نزاعات، في حين كان المندوبون من شركة سييا-جايجى إلى ألزا مستثمرين في ألزا وفي الوقت نفسه شركاء تجاريين في سييا-جايجى.

٢- لا تبعد الشريك. من المستحيل التعلم من شريك بعيد من حيث المسافة.

٣- قدم التزامات للمساحة المشتركة. الاهتمام الواضح ووقت المديرين وجهود التكيف كلها مطلوبة.

داخل وادى الموت وحوله وخارجه:

نادراً ما يكون التعلم سهلاً. حتى المتعلمون والناجحون قد يمرون بفترة أزمة يطلق عليها "وادى الموت". وحيث إن الكدح يأتى قبل الربح، فقد ينسى المشاركون فى أنشطة التحالف اليومية فى أثناء تلك الفترة المكاسب طويلة الأجل ويركزون بقصر نظر على الصعوبات التى تواجههم. ومن المؤكد أن معظم التحالفات التى راقبناها دخلت فى أزمة مع انتهاء دورة التعلم المبدئية - ويكون ذلك عادة بعد سنتين أو ثلاث سنوات من بدء التحالف.

وما يفجر الأزمة هو تقويم سلبى للتحالف. وغالباً ما تكون جذور التقويم السلبى فى دورة تعلم غير مكتملة: حيث يكتشف الشركاء كل العقبات فى تحالفهم قبل رؤية المكاسب، ويستسلمون لإحباط الهمّة قبل الأوان. وفى بعض الحالات قد يبرر التقويم السلبى، ولكن فى حالات أخرى كثيرة يقع اللوم على الفشل فى سد الثغرات التى ورد وصفها فى الفصل السادس أو فى تجنب التوقعات المفرطة أو فى إطلاق تعلم صحى، وليس على عجز حقيقى فى إمكانية تكوين القيمة.

وعندما تغيب عملية التعلم السليمة، لا يمكن للشركاء مناقشة صعوبات التعاون. وتشتمل إشارات التحذير الأولية لهذه المشكلة على أشياء مثل تناقص الاتصال والعلاقات الاجتماعية بين الشركاء^(١)، وعدم الرضا والإحباط لدى الأشخاص ذوى العلاقة، ووجود قضايا غير محلولة مستمرة. وتتحوّل تلك الإشارات إلى أعراض حادة كلما ازداد الموقف سوءاً، كما هو موضح فى الجدول (٧-١) وعادة يبدأ أعضاء المنظمات الشريكة فى إرجاع سبب المصاعب إلى الاختلافات الثقافية، وبصفة خاصة الاختلافات الثقافية القومية. وهذا الشكل من اللوم أو النقد له استخدام نفسى. فعندما يبدأ الفرنسيون فى توجيه اللوم إلى السويديين لأنهم سويديون، على سبيل المثال، فإنهم يوجهون النقد إلى شىء ليس لديهم مقدرة على تغييره. إن جعل الثقافة هى الجانى يؤدى إلى تبرئة كل المشاركين من مسؤولية فشل التحالف.

وعندما تصل لعبة توجيه اللوم إلى هذا المستوى المتدنّى، تبدأ نسور وادى الموت الجشعة بالتحليق. ولا يبقى إلا عدد قليل من التحالفات على قيد الحياة بعد حدوث هذا الوضع بدون تحول رئيسى فى العلاقة.

جدول (٧-١)

مؤشرات الوضع السيئ للتعلم وأعراضه

أعراض مزمنة	علامات التحذير الأولية
● أكباش فداء ثقافية	● إحباطات متنامية
● انهيار الاتصالات	● اتصالات متناقصة
● استقلالات	● رضا شخصي متدهور
● صراعات مفتوحة طويلة الأمد	● قضايا غير محلولة مستمرة
● عزل	● افتقار إلى العلاقات الاجتماعية
● طلبات نقل للعودة إلى المنظمة الشريكة الأم	● تغيير للموظفين

أما فيما يتعلق بوادى الموت، فإن أفضل طريقة للبقاء على قيد الحياة هي تجنبه كلية. وما ناقشناه سابقاً بشأن أهمية بداية الانطلاق بخطوة صحيحة، تعتبر وثيقة الصلة بالموضوع هنا. وينبغي على المديرين:

١- **إغلاق الفجوات.** من الواضح أن إغلاق فجوات السياق والمحتوى والعملية التي تفصل الشركاء في مرحلة مبكرة مفيد، حيث أن تلك الفجوات هي المعوقات الرئيسية للتعلم.

٢- **رصد عملية التعاون وليس فقط النتائج.** ينبغي على المديرين التركيز على جودة عملية التفاعل، فهي في الواقع العملية التي تؤدي إلى النتائج.

٣- **الواقعية في التوقعات.** لا يمكن تجنب بعض التوقعات غير الواقعية في البداية. وستؤدي النظرة الواقعية تماماً في البداية إلى تثبيط الحماس المطلوب لجعل التحالف يبدأ عمله. وفي هذا المجال يمكن أن يكون الإعداد المشترك لخريطة مسار نمو التحالف مفيداً. ويسمح هذا النشاط بتسلسل مشروط للمنافع والالتزامات التي يجب وضعها، بحيث تكون المنافع الأولى محددة بشكل متواضع. كما أن وضع

سلسلة من السيناريوهات مع تدرج للمنافع المتوقعة قد يساعد في تعديل التفاؤل المفرط.

وإذا لم يستطع تحالف ما تجاوز "وادي الموت"، فإنه ينبغي عليه أن يكون مستعداً لعبوره. ويعتبر هذا أسهل عندما ينشأ التحالف بوصفه مشروعاً تجارياً منفصلاً. فهنا يمكن لمديرى التحالف تشكيل ذاتية مشتركة وفريدة، منفصلة عن الشركات الأم، والتأكيد على رغبة مشتركة في الاستقلالية والمسؤولية. فبوجودهم معاً في العربة دون وجود طرف آخر، يدركون العلاقة بين التعاون الفعال وبقائهم.

وعندما لا يؤسس التحالف بوصفه وحدة منفصلة، أو عندما لا يكون ذلك الكيان مجرد هيئة تنسيقية (كما هو في حالة جنرال إلكتريك وسنيكما)، لا يمكن تطبيق هذا المدخل. وقد لاحظنا أنه في مثل تلك المواقف السبيل الوحيد لإخراج التحالف من المتاعب هو حدوث تحول عميق فيه، وحتى حين يحدث ذلك لا ينجح هذا الحل إلا عندما لا يتدهور الموقف بشكل سيئ للغاية.

وللتحول فرصة كبرى في النجاح عندما يقوم المشاركون بأداء شيئين بشكل جيد: أولهما التحول من علاقات المنظمات إلى علاقات الأدوار الشخصية بين الأفراد، ثانيهما بناء جسور بمستويات مختلفة.

ويتطلب التحول الانتقال من علاقات بين أدوار المنظمات إلى علاقات بين الأنوار الشخصية، ومن مجرد اللعب بصفة أعضاء شركة شريكة وفقاً للقواعد والأصول إلى اللعب معاً كأعضاء في التحالف من أجل نجاحه. وتحقق علاقات أدوار المنظمات بين الأطراف المتحالفة منافع معينة للمشاركين الأفراد وبشكل مبكر في بداية عملية التعاون: فهي تقدم كلاً من الأمان الشخصي وإمكانية التنبؤ بالسلوك. ويمكن للأفراد تجنب مواقف المواجهة الشخصية من خلال التصرف طبقاً لقواعد السلوك المحددة سلفاً داخل منظماتهم. وفي الوقت نفسه يستخدم أعضاء إحدى المنظمات الشريكة تلك القواعد للتنبؤ بسلوك الأفراد الذين يوظفهم الشركاء الآخرون. "نظراً لأن ستيفن يعمل في المنشأة الفلانية، يمكننا التنبؤ بكيفية تصرفاته في مهمتنا المشتركة مستقبلاً". وعلى الرغم من احتمال أن تكون إمكانية التنبؤ الظاهرية هذه ذات فائدة، إلا أن قواعد السلوك المحددة من قبل المنظمات قد تعوق في نهاية المطاف مسيرة التعاون الناجح عندما تكون المنظمات الشريكة متباعدة من حيث كيفية أدائها الوظيفي، وعندما لا يتم إغلاق الفجوات بين الشركاء.

والأدوار المحددة من قبل المنظمات مفيدة في مراحل مبكرة من العلاقة. فهي تساعد في تخفيض جزء من عدم التأكد والغموض والخوف التي ترتبط في أذهان الناس بتفاعلات التحالف. ولكن يمكن لها أن تصبح قيوداً في مراحل لاحقة، عندما يشير التعلم إلى ضرورة تغيير الأفراد لسلوكهم بفرض جعل التعاون أكثر فعالية^(٢). وفي هذه الحالات، ينبغي على الموظفين في المساحة المشتركة أن يكونوا قادرين على مخالفة قواعد منظماتهم. فإذا لم يستطيعوا سينهار التعاون. وينبغي عليهم أن يكونوا قادرين على النظر إلى سلوكهم بطريقة موضوعية، والتفكير في كيفية تغييره من أجل مصلحة التحالف. ومن الواضح أن كل هذا يتطلب التزاماً مشتركاً بتكوين القيمة والثقة في أحكام الموظفين الأفراد.

وتقدم حالة ألزا - سيبا-جايجي تبايناً يسترعى النظر بين سلوك المنظمين والأفراد. ففي حين قام الأفراد المشاركون في مشروع الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم بالتصرف حسب القواعد والأصول في غالبية الأحوال، إلا أن زملاءهم في مشروع التقنيات عبر الجلدية استطاعوا طرح أدوارهم في المنظمين جانباً والقيام بما هو صالح للمشروع. وعلى سبيل المثال، قام علماء سيبا-جايجي المشاركون في التقنيات عبر الجلدية بتجاوز بعض إجراءات تطوير الأدوية المعتادة بشركتهم وذلك بغرض تحريك العملية بسرعة أكبر. وشجع على هذه المرونة شيئان هما: الالتزام بمشروع التقنيات عبر الجلدية من جانب سيبا-جايجي وكون وظائف موظفيها العاملين في هذا المشروع آمنة على المستوى الشخصي. وكان من بين القائمين بالعمل الذين دفعوا مشروع التقنيات عبر الجلدية في سيبا-جايجي إلى الأمام علماء مرموقون جداً بشركة سيبا-جايجي لهم أدوار اجتماعية قوية في بيزل Basel، ومدير يحظى بالإعجاب وكان على وشك التقاعد، وعالم أبحاث شاب شارك شركة ألزا أحلامها بالنسبة إلى الأنظمة المتقدمة في إعطاء الأدوية.

لقد رأينا الكثير من التحالفات التي تركت بدون مساعدة في "وادي الموت" بسبب إخفاق عمليات الاتصال وفقدان المنظور أو الرؤية على المستوى التشغيلي ومستوى الإدارة العليا. في تلك الحالات، فقد المديرون التشغيليون المشغولون بالأعمال اليومية رؤيتهم لمنافع التحالف وأتاحوا لمشاعر الإحباط أن تجعلهم يقفون عاجزين. لقد نسوا أن الكدح يسبق الربح. وقد طلب البعض منهم نقله إلى عمليات ليس لها صلة بالتحالف، ونادى آخرون بإنهاء الشراكة.

وهناك طرق خاصة بمديري الإدارة العليا في التعامل مع المشاكل المعقدة للتحالفات. فبما أنهم أعلى بكثير من النزاعات اليومية، وفي الغالب غير دارين بها، تبقى توقعات

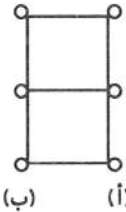
مديرى الإدارة العليا مثبتة عند التوقعات الوردية للمفاوضات المبدئية. وعندما يكتشفون أهمية المشاكل التى تدور فى الخنادق، يشعر هؤلاء المديرون بميل لقطع الاتصال، خاصة إذا كانوا يعتمدون فى معلوماتهم على مديرين تشغيليين نُبُطَ همهم.

وترياق تلك السلوكيات هو مجموعة من جسور الاتصال بين المستويات وبين الشركاء. فالتحالفات القوية تبدى أنماط اتصال رأسى قوية داخل كل منظمة شريكة وحلقات اتصال قوية ومتعددة المستويات بين الشركاء، كما هو موضح فى الشكل (٧-٣).

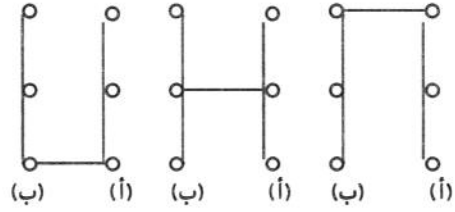
الشكل (٧-٣)

أنماط الاتصال وقوة التحالف

تحالفات قوية



تحالفات ضعيفة



● اتصالات رأسية ضعيفة فى كل من المنظمتين الشريكتين (أ + ب) ● اتصالات رأسية قوية بين الشريكتين

● رابطة قوية بين الشريكتين فى مستوى واحد فقط ● اتصالات أفقية قوية بين الشريكتين على مستويات متعددة

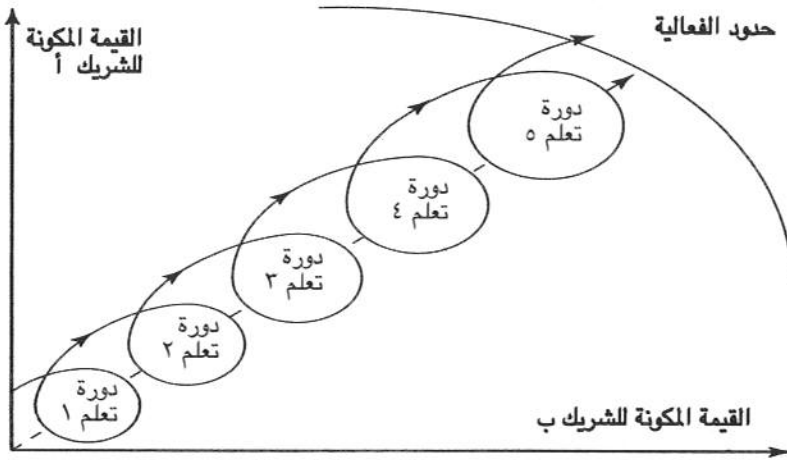
وعلى الرغم من أن الاتصال الجيد لا يضمن النجاح، إلا أنه يحد من خطر الانهيار المفاجئ لتوقعات الشركاء. وكما أن إعداد خريطة لمسار نمو التحالف هو وسيلة لاحتواء تضخم التوقعات، فإن الاتصال القوى هو صمام أمان يمنع الانخفاض المفرط فى التوقعات. وينبغى على الشركاء عدم الانتظار إلى أن يغوصوا تماماً فى "وادي الموت" ليبدؤوا عمليات الاتصال بشكل مكثف. بل ينبغى إقامة سبل الاتصال فى مراحل مبكرة حيث تميل الصعوبات المبدئية إلى خفض الاتصال بين الشركاء بدلاً من تكثيفه، مع تجنب مديرى المستوى الأوسط للتفاعلات الوثيقة والعودة إلى الشكل المألوف. وقد يعانى الاتصال بين الشركاء أيضاً فى حالة الثقافات المبتعدة عن المخاطرة، حيث يحاول مديرى المستوى الأوسط إيجاد حلول بأنفسهم.

دورات التعلم:

في التحالفات الناجحة، وعلى العكس من التحالفات التي تنتهي في وادي الموت، تأخذ سلسلة من دورات التعلم مجراها عبر الزمن. وهذه الدورات مبينة في الشكل (٧-٤) ويتم إغلاق الفجوات المبدئية بنجاح في الدورة الأولى من خلال أنواع التصرفات التي ذكرت خطوطها العريضة في الفصل السابق (الجدول ٦-٤). وتؤدي هذه التصرفات إلى فهم أوضح لإمكانية القيمة، ومجموعة واقعية من التوقعات، والثقة المبنية من خلال التفاعلات المبكرة، والاستعداد من جانب أعضاء المنظمات الشريكة لتخطي الأدوار المحددة من قبل المنظمات.

الشكل (٧-٤)

دورات التعلم في التحالفات الناجحة



في أثناء دورة التعلم الأولى، يجد الشركاء أيضاً أن دورات التعلم توفر لهم رؤية لكيفية جعل التفاعل بينهم أكثر فعالية. ويقومون عندئذ بتحسين الظروف المبدئية، مبيين مقدرتهم على التكيف بعضهم مع بعض وجعل التحالف أكثر كفاءة. ويشجع التقويم الإيجابي لكل الأبعاد الثلاثة - العدالة والقدرة على التكيف والكفاءة - الشركاء على البدء في صنع التزامات لا رجوع عنها وفي زيادة توقعاتهم كما هو موضح في الشكل (٧-٥)

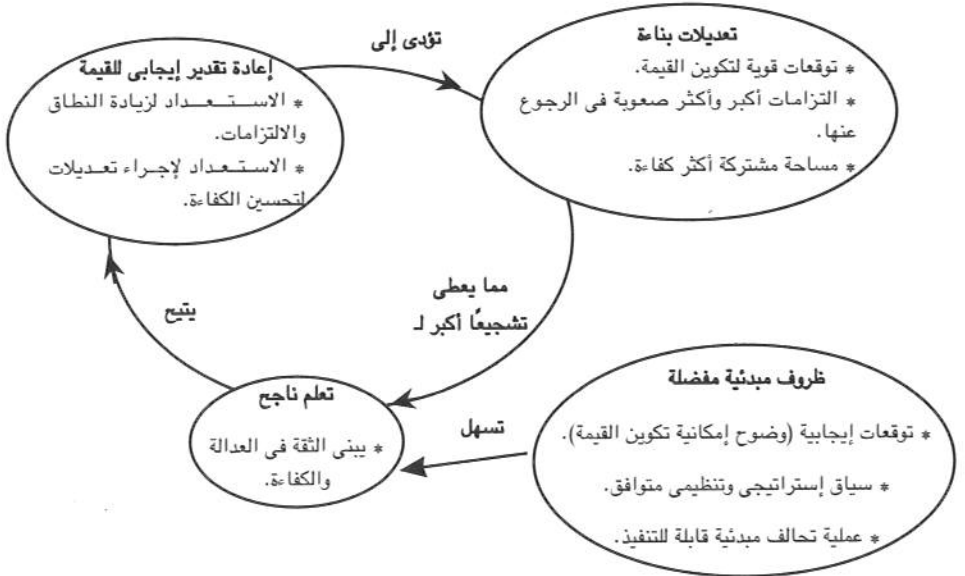
ويكونون حينئذ مستعدين لوضع خريطة مسار نمو التحالف والدخول في السباق معاً. وهذه هي النقطة التي يصبح عندها التحالف حقيقياً.

ومع تحسن العلاقة في الكفاءة عبر الزمن بشكل يمكن تبيانه، يكون الشركاء أكثر استعداداً للالتزام بالتزامات إضافية تحسن كفاءة العلاقة بدرجة أكبر. وتتطور العلاقة تطوراً حلزونياً إيجابياً مع توسع وتعمق الالتزامات والنطاق.

وفي التحالفات الناجحة تؤدي كل دورة تعلم إلى الدورة التالية كما هو موضح في الشكل (٧-٤) وتؤدي كل دورة إلى مستوى أعلى من التعلم وإعادة تقدير التقييم وإعادة التكيف وتوقعات أعلى لتكوين القيمة من قبل كل الشركاء. ومن الناحية النظرية، تصل الدورة النهائية إلى "حدود الفعالية" وبعدها لا تكتسب الدرجات العليا من الالتزام المتضافر التخصصات والتقييم والتعديل قيماً أكبر.

الشكل (٧-٥)

دورة تعلم ناجحة نموذجية



وفى حقيقة الأمر فإنه لا يمكن حتى لأفضل التحالفات سوى تحقيق هذا المستوى من الكفاءة بصورة تقريبية. ولكن كلما كانت خبرة الشركاء فى العمل معاً أكثر نجاحاً، تزداد ثقتهم فى أن المجهود المستمر سوف يجعلهم أقرب من حدود الفعالية، بمعنى أن المجهود المستمر سوف يؤدي إلى تكوين قيمة أكبر.

خلاصة:

لقد أظهرنا فى هذا الفصل أن نجاح معظم التحالفات ليس مشروطاً فحسب بقوة الأساس المنطقى لتكوين القيمة فيها وتكامل تصميمها، بل هو مشروط كذلك بفعالية تعلم كل شريك عن الآخرين وتعلمهم المشترك عن البيئة والمهام وعمليات التعاون فى التحالف. وفى حين يتيح تقليل الفجوات بين الشركاء - كما أوصينا به فى الفصل السادس - ببدء التعاون، فإن ما يعطيه الحافز لاكتساب الزخم هو نجاح الشركاء فى تحاشي متلازمة وادى الموت أو التغلب عليها وإنجاز دورات التعلم الأولى فى تطور التحالف.

ويمكن تشبيه عملية التطور بفريق لتسلق الجبال حيث يتعلم كل متسلق الثقة بمعداته ورفقائه فى الفريق كلما تسلقوا واستمتعوا بالنجاح فى تسلق تضاريس ذات مستويات تزداد صعوبة باستمرار. ومع تقدم شركاء التحالف معاً، يتابعون النظر إلى عدالة الشراكة: هل يتحمل كل شريك نصيبه من العبء؟ هل يعد رصيد الالتزامات والعوائد الفعلية والمتوقعة ملائماً لكل طرف؟

ويقدم الفصل الثامن مناقشة أكثر استفاضة للقضايا المحيطة بتطور التوازن والعدالة الملموسة فى التحالفات.

الفصل الثامن

إدارة توازن القوة والاعتماد على الغير

مع تعلم الشركاء كيفية التعاون بفعالية كبرى وتزايد سرعة توقعاتهم لتكوين القيمة، تزداد أهمية مسألة التوازن في اقتسام العوائد. أما الاستحواذ على القيمة فلا يشكل أولوية مهمة في جدول العمل عندما تخوض التحالفات في وادي الموت وتكون ثمار التعاون الناجح بعيدة فيما وراء الأفق. ولكن بمجرد وضوح رؤية تلك الثمار، يبدأ كل طرف في التفكير بالحصول على نصيب عادل.

ومن الطبيعي أنه لا يوجد شريكان يتفقان في تحديد "الحصة العادلة" بنفس الطريقة، وإلى حد ما، يكون هناك تنافس حول الطرف الذي سوف يستخلص أكبر قيمة بالنسبة لإسهاماته. وحتى في التحالفات التي تستفيد من وجود درجة عالية جداً من التكامل وتضافر التخصصات، تكون مسألة العدل في الاستحواذ على القيمة موضوع نزاع ومصدر تنافس. وغرضنا في هذا الفصل هو تأمل كيفية قيام الشركاء بتكوين القيمة والاستحواذ عليها بطريقة تتم بها الاستفادة من ذلك التنافس على نحو بناء.

ما الذي يحدد نسبة عوائد الشركاء إلى مساهماتهم؟ على الرغم من أن ذكاء الشركاء في التفاوض والمساومة يلعب دوراً، إلا أننا نعتقد بوجود محكم أكثر قوة يحدد أين تقع هذه النسبة: فالنسبة تميل على المدى الطويل وعلى نحو دائم تقريباً لصالح الشريك الذي يقدم إسهامات لا مفر منها.

في الحالة الافتراضية التي يكون فيها تضافر التخصصات كاملاً، تكون إسهامات كل شريك حاسمة بقدر متساوٍ وتنعدم مسألة نسبة النفوذ النسبي. وفي الحالة الأقرب إلى العادية، حيث يكون تضافر التخصصات أقل من التضافر التام، من المنطقي تماماً أن يحقق الشريك الذي يقدم أكبر قدر من الإسهامات التي لا مفر منها نفوذاً أكبر ويكون في موقع أفضل للمطالبة بالحصة الكبرى من القيمة المكونة في التحالف. ومادام بقية الشركاء يحققون مكسباً من التحالف بالمقارنة مع البدائل المتاحة لهم، فإن من الأرجح أن يستمروا في العلاقة على الرغم من حصول شريك واحد على عوائد أكبر.

فى المنافسة من أجل الحصول على العوائد، يأخذ التزاحم هذا الشكل: تحاول كل شركة (١) أن تكون ضرورية ولا غنى عنها، وفى الوقت نفسه (٢) أن تُخفّض الدرجة التى يكون فيها شريكها ضرورياً ولا غنى عنه. ويعتمد التركيز النسبى على (١) بالمقارنة مع (٢) بشكل جزئى على ما إذا كان الشريك يرى احتمال استعادته لاستقلاله التام فى المستقبل. فإذا كان الاستقلال المستقبلى هو الحالة المرغوب فيها، لن تركز الشركة بدرجة كبيرة على جوانب التميز لديها وهى تسعى إلى تخفيض جوانب التميز لدى شريكها. وإذا لم تكن إسهامات الشريكة فريدة، فإنه يمكن العثور على بدائل بمرور الزمن. أما إذا لم يكن الاستقلال طموحاً للشركة، أو بديلاً واقعياً، عندئذ ستحاول المحافظة على تميزها وبالتالي قوتها التفاوضية داخل التحالف.

والتميز النسبى لإسهامات الشركاء ليس ساكناً. وفى أية لحظة زمنية معينة، قد يبدو أن إسهامات متميزة معينة ثابتة ومستقرة، وبصفة خاصة عندما يقدم الشريك إسهامات غير قابلة للمقايضة ولا يمكن استبدالها بسهولة ولا يمكن تطويرها من قبل طرف واحد. لكن تلك الخصائص غير ثابتة وكأنها من الإسمنت المسلح. فمع نضوج الكفاءة، يصبح الوصول إليها من مصادر أخرى ممكناً عن طريق التعاقدات وليس التحالفات. وقد تظهر بدائل، مما يوجد خيارات بديلة لإسهامات الشريك. ومع نمو المهارات الخاصة بشريك ما، قد يتضاءل اعتماده على المهارات الفريدة للشريك الآخر (التي قد تكون فقدت تميزها). ومن هنا يمكن للمرء أن يرى توازن النفوذ على أنه ينحسر أو يزداد مع تغير التميز النسبى لإسهامات كل شريك عبر الزمن.

والسؤال الإستراتيجى المهم هو: كيف يمكن لشريك ما أن يزيد التميز النسبى لإسهاماته وبالتالي زيادة نفوذه وحصته من عوائد التحالف؟ إن أكثر الطرق فعالية وفى العادة أكثرها قابلية للتطبيق هى زيادة مدى ونطاق المهارات والقدرات فى إسهامات المرء فى التحالف. فالطرف الذى يقدم للتحالف أكثر المهارات والقدرات تميزاً يكسب نفوذاً نسبياً من خلال جعل بقية الشركاء أكثر اعتماداً عليه. وفى الواقع أدت أهمية زيادة مهارة المرء وإسهامه إلى بداية التسابق نحو التعلم فى العديد من التحالفات الديناميكية التى راقبناها.

يبدأ هذا الفصل بمراجعة ما يعطى الإسهامات أعلى قيمة لها فى الأسس المنطقية الرئيسية الثلاثة لتكوين القيمة التى طورناها فى الفصل الثالث: التزامل، وتضافر

التخصصات، والتعلم والتزود الداخلى بالمهارات. ونحن نقدم هنا تحليلاً لكيفية تأثير تميز المهارة على القوة التفاوضية فى جميع الأسس المنطقية الثلاثة لتكوين القيمة. ثم نقوم بعد ذلك بمراجعة المعينات الرئيسية الثلاث لقدرة شريك ما على التعلم فى تحالف والتطرق إلى المضامين الإدارية لعمليات التعلم والتزود الداخلى بالقدرات.

كيف تؤدي الإسهامات إلى قوة تفاوضية:

الشركات ذات الإمكانيات الفريدة هي أكثر الشركات جاذبية للدخول معها فى تحالف: فكلما كان الإسهام المحتمل أكثر تفرداً وتميزاً، ترتفع إمكانية تكوين القيمة من التحالف. ونقصد بالإمكانيات مجموعات من المهارات يصعب تقليدها تقوم الشركة بتطويرها عبر الزمن ويحدث تزاوج بينها وبين طريقة عمل الشركة وتنظيمها وعملياتها التجارية وثقافتها. ومن المفارقات أنه على الرغم من القيمة المفرطة لتلك الإمكانيات، فإنه يصعب عادة مبادلتها أو حتى تعزيزها إلا من خلال تحالف يعمل الشركاء فيه معاً فى تعاون وثيق.

وتختلف الأشياء التى تشكل إسهاماً فريداً ومرتفع القيمة باختلاف الأساس المنطقي لتكوين القيمة فى التحالف. فعلى سبيل المثال، ما يحظى بقيمة عالية فى تحالف التزامل قد لا يكون من نوع الإمكانية الأعلى قيمة فى تحالف لتضافر التخصصات. وفى الحالة الأولى، من المحتمل جداً أن يكون موقع الشركة أكبر قيمة من إمكانياتها. ولهذا نقوم بتحليل مدى تميز إسهامات الشريك وقيمتها بوصفها عناصر تفاوضية فى ضوء الأسس المنطقية الثلاثة لتكوين القيمة: التزامل، وتضافر التخصصات، والتعلم والتزود الداخلى بالمهارات.

شركاء التزامل:

يحتاج شركاء التزامل إلى أن يكونوا أقوياء أو متعددين أو أقوياء ومتعديين معاً بغرض بناء تحالف محقق للمكاسب. وقد أسرعت شركة جيه فى سى JVC فى الحصول على مساعدة آر سى إيه RCA وتومسون Thomson وثورن Thorn وتليفونكن Telefunken وغيرها من الشركات فى محاولتها وضع معيار فى إتش إس VHS. وعلى نحو مماثل، أدركت شركة توشيبا Toshiba سريعاً أهمية دعم صناعة الترفيه والحاسوب لنجاح قرص الفيديو الرقوى الذى صممته. وحجم الشركاء من حيث حصصهم فى السوق هو أولوية واضحة فى التحالفات الهادفة إلى وضع معايير قياسية، باعتبار أن حصة السوق التى يمكن للائتلاف أن يدعيها لنفسه - على الأقل لأسباب واقعية - هى أمر أساسى. وهكذا

فإن قوة التوزيع أو المقدرة على الوصول إلى ميزة إستراتيجية رئيسية مثل مكتبات الأفلام أمر مرغوب فيه جداً.

وبعد الحجم، هناك عاملان جاذبيان لشركاء التزاامل هما القدرات أو الإمكانيات المحققة للتمييز الأصول الإستراتيجية الفريدة من نوعها. فما يجعل شركة مايكروسوفت Microsoft شريكاً ذا جاذبية ليس مجرد حجمها، ولكن قدرتها على تحقيق التمييز والسيطرة على واجهة التطبيق التى يستخدمها مستخدم الحاسوب من خلال منتج "النافذ" Windows، وهو نظام تشغيل متميز له حقوق ملكية ويمكن ترخيص استعماله للآخرين يعطى الشركة قوة تفاوضية هائلة فى أى تعاون.

وهناك حاجة إلى الابتكار المتواصل للمحافظة على موقع مماثل لما تتمتع به شركة مايكروسوفت الآن. وقد اكتشفت شركتنا صنع ألعاب الفيديو سيجا Sega ونينتندو Nintendo هذا المطلب من خلال تجربة مريرة، إذ رأنا قيادتهما تتضاعل على يد شركات جديدة فى مجال ألعاب الفيديو مثل سونى Sony وتزايد توافر الحاسوبات الشخصية. وعندما انخفض معدل الابتكار لدى شركتى سيجا ونينتندو ولدى شركائهما القائمين بتطوير الألعاب، تقدمت سونى بنظام يستغل أحدث التقنيات المتاحة لاحتواء ألعاب مبتكرة.

والشركات التى لديها عدد قليل من الأصول الإستراتيجية التى توجد قوة محققة للتمييز، من أمثال أى بى إم IBM فى الحاسوبات الشخصية، والشركات التى ليس لديها سوى قدرة ضعيفة على بناء أصول من ذلك النوع، مثل معظم الشركات الأوربية التى تصنع الحاسوب، ليست شركات يسعى الآخرون إليها لمشاركتها. ولاتزال شركة أى بى إم تمارس دوراً رئيسياً فى صناعة الحاسوبات الشخصية بفضل علامتها التجارية وقوة توزيعها، ولكن هذا ينطبق أيضاً على شركات منافسة مثل كومباك Compaq وهيويت - باكارد Hewlett-Packard وبضعة شركات أخرى.

وتحقيق التفاضل إسهام يعطى قيمة عالية فى تحالفات التزاامل حين يرفع الشركاء جوانب قواهم المحققة للتفاضل إلى أقصى حد بطرق تفيد الآخرين، كما يحدث لدى قيام شريك باستخدام قدرته على التأثير السياسى فى تكوين القيمة لشركائه فى التحالف. وليست كل الأصول الإستراتيجية على قدر متساو من القيمة عبر الزمن. فعلى سبيل المثال، الشريك الذى يكسب مرة واحدة قرار محكمة حول الأنظمة لصالح تحالفه، فإنه قد يتمتع بقوة هائلة فى التحالف فى أثناء الأسابيع أو الشهور قبل صدور هذا الحكم. ولكن

بمجرد صدور القرار، قد يجد هذا الشريك أن قيمته للتحالف قد تبخرت. أما الشريك الذى يقدم إسهامات محققة للتميز ذات طبيعة أكثر استمرارية - كعلامة تجارية رائدة - سوف يستمتع بتأثير أكثر استمرارية. فعلى سبيل المثال، تقدم شركة نسله Nestle قوة علامتها التجارية وتوزيعها فى أوروبا إلى شركة جنرال ميلز General Mills فى تحالفها الخاص بحبوب الإفطار، مما يتيح لجنرال ميلز ممارسة ضغط تنافسى ثمين على شركة كيلوج Kellogg فى أوروبا، حيث كانت جنرال ميلز ضعيفة تقليدياً.

شركاء تضافر التخصصات:

تنبع القوة التفاوضية فى تحالفات تضافر التخصصات من عدم التماثل فى تفرد الإسهامات. ويؤدى عدم التماثل إلى اعتماد متبادل غير متوازن بين الشركاء، فإذا كنت تقدم أكثر الإسهامات تفرداً سوف يحتاج إليك شركاؤك بدرجة أكبر من حاجتك إليهم. ومع نمو تضافر التخصصات، سوف يجد الشركاء المعتمدون عليك أن إنهاء التحالف أو الخروج منه أمراً صعباً وكذلك يزداد تكلفة وصعوبة باستمرار حتى ولو كانت ظروف التحالف تزداد بعداً عن مصالحهم. وفى هذه الحالة لا يبقى لديهم سوى خيار عدم الفعالية إذا استقلوا بأنفسهم أو انعدم التوازن أو المكانة فى التحالف.

ولرفع القوة التفاوضية فى التحالف إلى أعلى درجة، يكون الهدف هو جعل الشريك يقدم التزامات أقل تميزاً من التزاماتك ولكنها أكثر ارتباطاً بالعلاقة بينكما من التزاماتك^(١). ويترتب على ذلك عدة نتائج. أولاً، يتحمل الشريك قدراً أكبر من المخاطر. وثانياً، يصبح الخروج أكثر تكلفة للشريك، وبتقديم التزامات على درجة عالية من الارتباط بالعلاقة، يصبح الشريك مقيداً وأكثر عرضة للتهديدات بإعادة التفاوض أو الخروج أو كليهما معاً. ويكون للشريك مصلحة أكبر فى استمرار العلاقة. وثالثاً، من خلال جعل الشركاء يقدمون الالتزامات الأكثر ارتباطاً، سوف تكون أكثر قدرة على تتبع الفرص والخيارات المتعددة بمرونة أكبر، باعتبار أن التراجع عن التزاماتك للتحالف سيكون أسهل من تراجع شريكك. وتكمن الحيلة هنا - كما سنناقش بتفصيل أكثر فى الفصل التاسع - فى تنمية قدرات محورية واستخدامها وكذلك أصول أخرى يمكن توظيفها وزيادة قيمتها عبر مدى واسع من المشاريع التجارية وعمليات الشراكة، وفى جعل الشركاء يكرسون موارد أكثر متخصصة بشكل مقصور على التحالف.

والإسهام بقدرة مركزة على نحو ضيق ولكن قابلة للاستخدام على نطاق واسع - مثلاً هو الحال في ميكانيكا الأجنحة بالنسبة لشركة إيروسبيس البريطانية British Aerospace - يؤدي إلى أكبر قيمة يحققها الاستثمار في التحالفات. فالإتيان بالقطعة المفقودة من اللغز يولد أكبر قيمة - ويتخذ ذلك شكل اعتماد الشركاء عليك - باستخدام أقل قدر من الإسهام، بل ويزداد هذا صحة عندما يتم استخدام القطعة المفقودة نفسها في ألغاز متعددة.

وليست القضية هنا أخذ تضافر التخصصات غير المتماثل بوصفه أمراً مسلماً به وثابتاً يحدد التفرد النسبي للإسهامات بشكل نهائي وقاطع، بل النظر إلى عدم تماثل تضافر التخصصات في حد ذاته باعتباره حصة في عملية تعاون يمكن للمرء أن يغيرها لمصلحته مع مرور الزمن. وقد تحدد مواقع البداية نمطاً مبدئياً لتضافر التخصصات، ولكن قد لا يستمر هذا النمط بسبب سعي الشركاء لتغييره من خلال جعل إسهاماتهم أكثر تميزاً وأقل تخصصاً أو جعل إسهامات شركائهم أقل تميزاً وأكثر تخصصاً.

وقد تكون بعض التغيرات في تضافر التخصصات بسبب قوى خارج التحالف وخارج نطاق سيطرة أعضائه. وعلى سبيل المثال، عندما تم إنشاء تحالف يوروكوبتر Eurocopter بين إيروسبيتالي Aérospatiale وديملر - بنز Daimler-Benz عكس التوازن المبدئي للإسهامات والعوائد والأدوار الممنوحة لكل شريك التوازن المتوقع لطلبات شراء كل من القوات المسلحة الفرنسية والألمانية^(٢). وفي أعقاب توحيد ألمانيا في ١٩٨٩ وانتهاء الاتحاد السوفيتي في ١٩٩١، تقلصت الطلبات الألمانية، مما خفض تأثير ألمانيا على التحالف وسبب توتراً بين التصميم المبدئي والتوازن الجديد المبني على الأمر الواقع. وفي ١٩٩٥ بدت الطلبات العسكرية الفرنسية مضطربة أيضاً، مما أعاد شيئاً من التوازن. كما نشأت تغيرات في تضافر التخصصات في هذا التحالف نتيجة قرارات الشريكين أنفسهما، وتصاعدت خلافات مع سعي كل شريك إلى المحافظة على سيطرته على التقنيات الحيوية نفسها مثل الهياكل المركبة. لقد عانى التحالف اضطراباً بين البحث عن تضافر التخصصات ورغبة الشريكين الشركاء في التزود الداخلي بالتقنيات الأكثر حيوية أو على الأقل حمايتها. وعلى الرغم من أن التحالف كان اتحاداً إلى حد ما على المستوى التشغيلي، إلا أن كلا الكيانين القومييين الفرنسي والألماني حافظا على هويتهما واستخدم كل منهما حكومته المحلية مصدراً للقوة التفاوضية. وعلى سبيل المثال، على الرغم من صعوبة تبرير الاقتصاديات المترتبة على ذلك حافظت يوروكوبتر ألمانيا Eurocopter Germany على قدراتها في اختبار الطيران بناء على إصرار حكومتها.

ويفترض تضافر التخصصات افتراضاً يكاد يكون متضمناً في تعريفه وهو وجود شيء من التفاضل في بعض المهارات بين الشركاء. ورغم ذلك، فالقضية الأساسية هي درجة عدم الاستغناء عن إسهام كل شريك في التحالف.

والتوترات التي أحاطت بتوزيعات المهام داخل تحالف إيربص Airbus، تقدم مثلاً ملموساً عن كيفية إحساس الشركاء بنقاط الضعف لديهم وممارستهم الضغوط من أجل أن يبنوا لأنفسهم مراكز متضافرة التخصصات محمية. ولقد ذكرنا في فصل سابق إصرار شركة دي إيه إس إيه DASA على تنفيذ التجميع النهائي لأنواع معينة من طائرات إيربص في ألمانيا، على الرغم من أن هذا الإصرار كان يضعف التحالف. لماذا كانت دي إيه إس إيه مصرّة إلى ذلك الحد على القيام بذلك؟ هل كان إصرارها مجرد كبرياء وطنية؟ (عندما يزور بعض أصحاب المقام الرفيع مصنعاً للطائرات، فإنهم يرغبون في رؤية عملية بناء طائرات وليس مجرد قطع). إن الجواب الأكثر احتمالاً هو أن خط التجميع النهائي هو إحدى المهام الأقل قابلية لتغيير موقعها أو الحصول عليها من مصادر خارجية، في حين يمكن بسهولة نقل تصنيع المكونات أو حتى تجميع "أجزاء" استجابة لضغوط التكلفة أو لمتطلبات مفاجئة من قبل عملاء رئيسيين. وبكلمات أخرى، إن عدم وجود خط تجميع نهائي في ألمانيا كان سيضع دي إيه إس إيه في موقع لا يوافق مصلحتها فيما يتعلق بتضافر التخصصات، إذ يمكن الحصول بسهولة على إسهاماً من مصادر خارجية أو إجراء تعاقدات فرعية بشأنها أو استبدالها. ويمكن تصور أن معظم مكونات الإيربص يمكن صنعها في شرق آسيا، ولكن موقع خط تجميع نهائي هناك هو أمر لا يمكن التفكير فيه سياسياً فيما عدا إقامته لخدمة الأسواق المحلية.

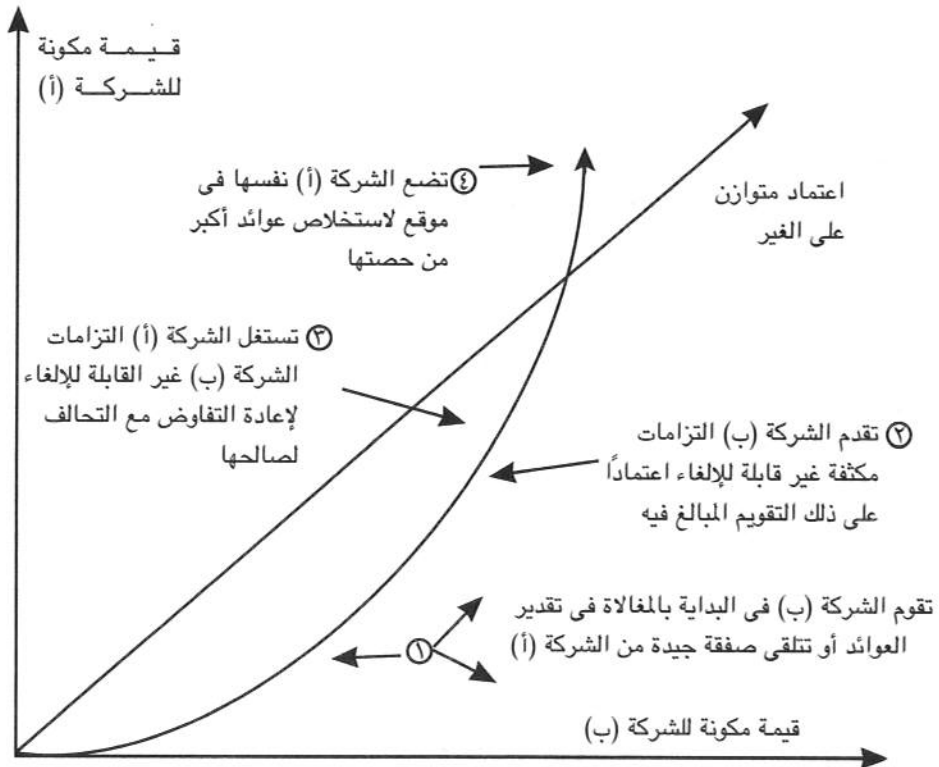
وعلى الرغم من أن كل شريك في التحالف ينبغي أن ينظر إلى مصالحه الخاصة، إلا أن نجاح التحالف وقابليته للحياة يستدعي أن يُعتَبَر توازن العوائد والإسهامات عادلاً نسبياً وخاصة عندما يطلب من الشركاء زيادة أنصبتهم في التحالف وتقديم التزامات غير قابلة للإلغاء. وبكلمات أخرى، تضافر التخصصات الذي يهدف إلى تحقيق اعتماد متبادل، أي التساوي تقريباً في الاعتماد على الآخرين وفي العوائد بين جميع الأطراف، هو أمر جوهري. ويوضح الخطان المستقيم والمنحنى في الشكل (٨-١) الوضع النموذجي.

لكن هذا الوضع النموذجي لا يسود بالضرورة في التطبيق العملي. وقد لاحظنا أن هناك مواقف فيها انحراف شديد في عمليات المقايضة بعامل الصدفة (حيث تغير الظروف الخارجية التوازن بين الشركاء بطرق غير متوقعة)، أو بسبب سوء الفهم (عندما يشوب

المقاييس المستخدمة لقياس العوائد بعض العيوب)، أو من خلال التلاعب (عندما يستخدم أحد الشركاء ما "يُحَلَّى" الصفقة لإغراء الطرف الآخر على التزام من جانب واحد غير قابل للإلغاء). وبشكل عام، تتبع النتيجة المراحل الأربع الموضحة في الشكل (٨-١). في المرحلة الأولى، تقدم الشركة (أ) إلى الشركة (ب) ما يُحَلَّى الصفقة لإغرائها على الالتزام بالتحالف. وفي البداية، تعطى الصفقة إلى الشريك (ب) الحصة الكبرى من القيمة التي يكونها التحالف. وتقدم الشركة (ب)، متشجعة بتوقعاتها، التزامات واسعة غير قابلة للإلغاء (المرحلة ٢). وبعد فترة قصيرة (المرحلة ٣) تستخدم الشركة (أ) استقلاليتها في إعادة تفاوض شروط التحالف لصالحها، ويبدأ هذا في إعطاء ثماره في المرحلة الرابعة ويستمر بعد ذلك.

الشكل (٨-١)

آثار الاعتماد المتوازن وغير المتوازن على الغير في تكوين القيمة



من الواضح أن مثل هذا الموقف غير المتوازن لا يمكن أن يستمر طويلاً إذا كان استمرار التعاون الصادق النية مطلوباً. فمن غير المحتمل أن يكون الشريك المعتمد على غيره والمحروم من بدائل أخرى متعاوناً صادق النية. لذا فإن التوازن في التوقيت وفي نمط تضافر التخصصات الناشئ أساسى للمحافظة على تحالف يمكن تشغيله. وعلى الرغم من أن الصبر المتبادل قد يكون مطلوباً أحياناً، إلا أنه ليس شرطاً مسبقاً للتوازن، فقد يقوم شريكان على قدر متساو من الاهتمام بمصالحهما الذاتية بالجذب بقوة متساوية لتحقيق الفائدة كل لنفسه ومع ذلك يحافظان على تقدم التحالف [قريباً من الخط المنحني في الشكل (٨-١)] ويكبح كل مهما زمام الآخر.

الشركاء المتعلمون أو المتزودون داخلياً بالمهارات:

التزود الداخلى بالمهارات الجديدة هو مبرر وجود تحالف التعلم. وفي العادة، يرى أحد الشركاء المهارات المطلوب تعلمها على أنها حجر الزاوية لإستراتيجية تهدف إلى دعم تلك المهارات عبر مجالات أعمال تجارية أو خطوط منتجات متعددة أو كليهما. ومشروع جيه ٢ تى J2T مثال جيد على هذا النوع من التحالف. ففي حين سعت شركة جيه فى سى JVC لمشاركة شركاء دوليين فى معركتها لوضع المعايير ضد شركة سونى Sony، أرادت تومسون Thomson أكثر شريكاتها الأوروبية طموحاً إتقان مهارات ميكانيكية دقيقة يمكن استخدامها فى عدد من المنتجات على مستوى العالم. وفى حين نظرت شركة جيه فى سى إلى المشروع على أنه تحالف تزاملى، إلا أن شركة تومسون نظرت إليه بوصفه تحالفاً للتزود الداخلى بالمهارات.

وليس من الضروري أن تكون الشركات المرغوب فى مشاركتها للتزود الداخلى بالمهارات قائدة فى صناعتها، مثلما هو الحال فى تحالفات التزامل، أو أن تكون الشركات التى تتمتع بأكبر قدر من احتمال التجديد المستمر للمهارات التى تجلبها إلى التحالف. بل الشركات المرغوب فى مشاركتها الشركاء المرغوبين هى تلك التى لديها الاستعداد لمبادلة المهارات بمزايا أخرى، مثل منفذ إلى السوق، أو ببساطة تلك التى لا يحتمل أن تعمل جاهدة على حماية مهاراتها. ومن المحتمل أن تكون شركات متحدية أو شركات متقاعسة لايزال لديها بعض المهارات الحيوية التى يمكن الإسهام بها ولكن ينقصها القوة التنافسية لاستغلالها بمفردها.

وينبغى على الشركاء فى تحالفات التعلم صنع عدة قرارات مهمة، وهى:

١- تحديد ما يتم التزود به من التحالف. فعلى الرغم من أنه يمكن تصور طرف ما يرغب فى التعلم من شريكه لمجرد إمالة التحالف لصالحه، إلا أن الجهد المبذول نادراً ما يؤدي إلى تحقيق ذلك. ويشترط لتحقيق ذلك قيام الشريك بتقديم "القطعة المفقودة" لحل اللغز. وعادة يكون الدافع نحو التزود الداخلى بالمهارات هو الرغبة فى تحقيق قيمة أكبر من المهارات المستحوذ عليها.

٢- تحديد ما يتم تطويره بشكل مستقل وما يتم الإسهام به فى التحالف - وذلك لیتاح للتحالف تكوين قيمة كبرى وكسب قوة مساومة فى الوقت نفسه، أو بمعنى آخر، تحديد الإسهامات التى تحتفظ بها الشركة لنفسها.

٣- تحديد ما يتم الاعتماد على الشريك بشأنه، ويعنى ذلك تقرير أين يتم قبول نمط تضافر التخصصات المحقق للاعتماد المتبادل.

ومن المحتمل أن مخاطر التوتر بين الشركاء فى تحالفات التعلم تجعل الشركاء الذين هم على طرفى نقيض فى المدى التنافسى هم الأكثر قيمة للشركة الراغبة فى التعلم. فالشركات القائدة بلا منازع قد لا تكون مبالية بالشركات الأخرى المتعلمة منها. حيث تعتقد الشركات القائدة أن قيادتها للصناعة لا يمكن مهاجمتها وبالتالي لا يمثل التعلم من جانب شركات أضعف أى تهديد لها. فعلى سبيل المثال، بدا مديرو شركة بوينج Boeing غير مبالين بمجهودات التعلم من جانب جيه إيه دى سى JADC ولم يكثرثوا بنتائجها معللين ذلك بأنه لا يزال على جيه إيه دى سى تخطى العديد من العقبات قبل أن تحلم مجرد حلم بالتنافس ضد بوينج. وعلى الطرف الآخر، قد تكون الشركات المتقاعسة السيئة الطالع شديدة الاستعداد لمبادلة أية مهارات لاتزال لديها مقابل المال. وعادة ما تكون الشركات المتقاعسة مستعدة لترك الشريك يحل محلها فيما لم تعد قادرة على القيام به. وهناك احتمال كبير فى أن تنظر فى تحالف يتعلم الشريك فيه على أنه وسيلة للخروج من مجال التحالف بلباقة بعد تحقيق ربح. ونادراً ما يكون تزواج شركتين من الشركات القادمة الجديدة والطموحة والمتلهفة إلى التعلم ناجحاً. وهذا هو السبب فى أن الشركات الكورية واليابانية تواجه فى كثير من الأحيان مشكلات حين تعقد شراكات بينها.

التعلم من خلال التحالفات:

ناقشنا فى الفصل السابع بتفصيل أكبر كيف يحتاج الشركاء إلى تعلم العمل سوياً لجعل تضافر التخصصات فعالاً. وهنا بعد أخذ الدور الرئيسى لتمييز الإسهامات بعين

الاعتبار، سنركز على جدول الأعمال الأضيق بشأن كيفية قيام شركة ما بتعلم قدرات وإمكانيات محددة من شريكها أو شركائها في إطار التحالف.

نية التعلم:

يبدأ التعلم والتزود الداخلي بالمهارات في تحالف إستراتيجي بوجود نية واضحة للتعلم، وتوجه هذه النية عملية التعلم. وفي التحالفات التي يتعلم فيها شريك أكثر من الآخر بدرجة ملموسة، لاحظنا أن نوايا الشريكين كانت مختلفة تماماً. فالشريك الذي لديه نية التزود الداخلي بالمهارات كان ينظر إلى التعاون باعتباره طريقاً منخفض التكلفة لاكتساب مهارات حيوية. أما الشريك الآخر فقد نظر إلى التحالف نفسه بوصفه خياراً منخفض التكلفة للحصول على المهارات أو المحافظة عليها. فعلى سبيل المثال، يخشى البعض أن الشركات الأمريكية في التحالفات الأمريكية اليابانية استخدمت تلك التحالفات لإحلال القدرة التنافسية لشركائها محل افتقارها إلى القدرة التنافسية، وفي أثناء قيامها بذلك فقدت مهارات حيوية. إن ما يقلق ليس استخدام الشركات اليابانية للتحالفات من أجل اللحاق بالشركات الأمريكية، ولكن قيام الشركات الأمريكية باستخدام التحالفات للهرب من الضغوط القاسية من أجل التطوير المستمر في المهارات المحورية. فمن الواضح أن مهارات الشركات الأمريكية كانت سوف تتآكل عبر الزمن، في حين سوف تتحرك مهارات الشركاء اليابانيين نحو الأمام. وبشكل واضح، وعبر العديد من السنوات اتبعت العلاقة بين شركة هونيول Honeywell وشركة إن إي سي NEC في مجال الحاسوبات ذلك النمط، حيث وضعت الأولى أولوياتها في مكان آخر وتركت نفسها تخسر مركزها باستمرار لصالح إن إي سي.

ويخشى البعض الآخر أيضاً من أن تلك التحالفات أغرت الشركات الغربية على الامتناع عن الاستثمارات في مجالات مهمة. فمن الممكن أن هدف الشركاء اليابانيين كان إغراء الشركات الغربية على إلغاء استثمارها في أنشطة حيوية مكونة للقيمة، وذلك حين قامت بتوريد القطارات الكهربائية إلى شركة فورد Ford ومسجلات الفيديو إلى شركة آر سي إيه RCA، وأجنحة الطائرات إلى بوينج Boeing، والحاسوبات الشخصية إلى سيمنس Siemens، وكاميرات الفيديو إلى فيليبس Philips. وسواء قصد الشركاء اليابانيون فعلاً حدوث تلك النتائج أم لا، فقد أدى عدم التناسق في النية إلى نفس الناتج: تآكل المهارات من جانب طرف وتعزيز المهارات في الطرف الآخر.

وبمجرد فقدان المهارات الحيوية، يصعب إعادة بنائها. وقد اكتشفت شركات الإلكترونيات الاستهلاكية الأمريكية التي اعتمدت بكثافة على التوريد الخارجي من قبل مورديها اليابانيين هذا الاكتشاف المؤلم. فهي تجد صعوبة الآن في إعادة بناء القدرات المطلوبة لتطوير وإنتاج الموجة القادمة من الإلكترونيات المنزلية: منتجات التليفزيون ذات الوضوح العالي.

والقدرات هي مجموعات مركبة من تقنيات مكونة لها. وهي لا تبني من خلال قفزات اختراعية مفاجئة، ولكن من خلال ابتكار متمهل ومثابر. وبمجرد التخلي عن تلك المجهودات، يصعب للغاية القفز مرة ثانية إلى حلبة السباق إلى جانب الشركات القائدة السريعة. وهكذا فحيث لا توجد نية للتعلم، يصبح الإحلال ممكناً، إن لم يكن محتملاً. ويحدث التعلم بالتخطيط له أكثر مما يحدث بسبب عدم وجود ما يقف في وجهه، ويحدث الإحلال بسبب عدم وجود ما يقف في وجهه أكثر مما يحدث بالتخطيط له. وعندما تكون المهارات المتأكلة من خلال الإحلال ذات أهمية حاسمة من أجل المشاركة المستمرة في مجال أعمال معين، يصبح الإحلال شكلاً من أشكال الاستسلام.

ومن الخطأ أن نوحى أن كل شريك لا توجد لديه نية قوية للتعلم يعاني قصراً في النظر لا علاج له. فقد لا يكون لتحالف ما غرض آخر سوى توفير خروج رشيق من مجال أعمال غير جذاب. وربما تكون المجالات التي تحل فيها الشركة مهارات الشريك غير حيوية لتحقيق النجاح طويل الأجل في مجال أعمالها. وكون شركة ما تتخذ، عند الدخول في تحالف ما، قراراً حاسماً بعدم الاستمرار في بعض الأنشطة لا يؤدي تلقائياً إلى التدهور، فقد تعيد الشركة توجيه طاقاتها ورأس مالها إلى مجالات فيها فرصة أكبر بكثير. وتجنب الاستثمار بشكل أو بآخر هو دافع مشترك بين معظم شركاء التحالف^(٢). ولكن عندما يوجد إحلال للمهارات ولا توجد نية تعلم، لا يمكن المحافظة على التوازن التنافسي بين الشركاء إلا في حالة استثمار الأموال المستبقة بفضل التعاون في مجالات متعلقة بالمهارات تستطيع الشركة فيها أن تكون أسرع من شركائها وبقية المنافسين.

نية التعلم في التحالف:

قد يقوم الأشخاص في المستويات العليا بتحديد التعلم على أنه قصدهم الإستراتيجي من التحالف. ولكن لكي يتم تحويل النوايا إلى واقع، يجب عليهم التأكد من

أن (١) يشارك فى قصدهم الإستراتيجى للتعلم والتزود الداخلى بمهارات أو معرفة جديدة الأشخاص المشاركون فعلاً فى عملية التبادل التعاونى، و(٢) يكون المشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر فى عملية التبادل التعاونى لديهم المقدرة على حماية المهارات الأساسية من النزوح إلى الشركاء من طرف وعلى الاستغلال الكامل لفرص التعلم من نفس هؤلاء الشركاء من طرف آخر.

والمساحة المشتركة التى يتم فيها انتقال الأشخاص والمرافق وعمليات التوثيق والمعرفة بين شركاء التحالف لا تخضع فى العادة إلا بشكل جزئى للاتفاقية الرسمية للتعاون. وكما أن الوصايا العشر لا تقدم توجيهاً مفصلاً بشأن العضلات الأخلاقية الصغيرة فى الحياة، فإن الاتفاق التعاونى ليس سوى محكم غير كامل للمبادلات اليومية والأسبوعية التى تتم بين الأطراف. وما يحكم معظم التفاعلات هو صفقات جزئية يجريها موظفو الأطراف المختلفة فى التحالف. وقد لا تكون مثل تلك الصفقات فجّة على نحو: "سوف أبين لك هذه إذا قمت أنت بتوضيح تلك"، ولكن مساومة فى شكل ما تحكم الكثير من التبادل بين الشركاء. ويحدد التأثير التراكمى لتلك الصفقات الجزئية إلى حد كبير لمصلحة من ستنتهى الصفقات الجزئية المستقبلية.

إن تحقيق الفوز على مستوى الصفقات الجزئية غالباً ما يعنى التفوق على الشريك فى التعلم. وقد "تخسر" شركة ما فى مستويات أعلى من المساومة، ولكن يمكنها أن تكون أسرع من شريكها فى التعلم فى نهاية المطاف من خلال عقد سلسلة من الصفقات الجزئية المفيدة على المستوى التشغيلى، بحيث تكسب معركة صغيرة متعلقة بالمنافذ ومشاركة المعلومات مرة بعد مرة. ونية التعلم الواضحة التى يبلّغ الجميع بها تضغط على موظفى الخطوط الأمامية كي "يكسبوا" تلك الصفقات الجزئية.

ولكى يحدث التعلم، ينبغى على هؤلاء المشتركين بأوثق صورة فى عملية التبادل التعاونى أن يشاركوا فى نية التزود الداخلى بالمهارات التى تحددها الإدارة العليا. وينبغى أن يوجد تعريف موحد للنجاح فى المستويات العليا والسفلى فى المنظمة. وسيجرى الجزء الأكبر من التعلم على المستوى التشغيلى، حيث يكمن الجزء الأكبر من المهارات المميزة للشركة وحيث تنفّذ المهام المشتركة وتتكون القيمة وحيث يحتمل أن يكون الاحتكاك بين الشركاء فى أشد درجاته كثافة.

عمليات التعلم:

فى كل التحالفات التى راقبناها والتى جرى فيها تعلم الكفاءة مجراه، تم إنجاز ذلك من خلال عدة عمليات أساسية:

١- قامت الإدارة العليا بإبلاغ وتكرار نية التعلم. فقد قامت بإبلاغ ذلك لكل فرد يتفاعل بشكل مباشر مع الشريك، أكان ذلك فى بداية التعاون أو مع مرور الزمن.

٢- تمت تجزئة التعلم إلى سلسلة من الخطوات نظمت فى تسلسل منطقي يزداد تعقيداً. ويُلخص الجدول (٨-١) جدول التعلم فى شركة تومسون Thomson فى تحالفها الخاص بمسجلات الفيديو مع شركة جيه فى سى JVC. لقد تم تسلسل خطوات التعلم فى شكل تقويم (روزنامة) كوسيلة لقياس تطور الكفاءة عبر الزمن.

٣- أخذ التعلم فى الحسبان فى تصميم المساحة المشتركة. فقد تم بناء المساحة المشتركة لكى توفر "نافذة" على المهارات الكامنة وراء الكفاءات المطلوبة وكذلك فرصة الممارسة المشتركة لتلك المهارات. ولفترة قبل استحوذت شركة فوجيتسو Fujitsu على شركة الحاسوب البريطانية أى سى إل ICL، تمنى الأخيرة لو أنها أبدت استعداداً أقل فى مشاركة معرفتها بالقطاع السوقى لبيع الحاسوبات بالتجزئة مع شريكها.

الشفافية وتقبل التعلم:

لا تخضع عملية التبادل التعاونى لنية التعلم فحسب ولكن للشفافية والتقبل لدى كل شريك. وتشير الشفافية إلى فرصة التعلم التى يمنحها كل شريك للآخر، إما عن قصد أو عن غير عمد. كما يشير التقبل إلى طاقة كل شريك على استيعاب المعرفة الفنية للطرف الآخر.

ومن المعقول توقع أن درجة المجهود المبذول فى تقييد الشفافية وتعزيز التقبل ستتأثر بمدى قوة نية الإدارة العليا. وإذا لم يكن لدى الإدارة العليا تعلم نية قوية - أو فشلت فى توضيحها لموظفيها - فمن غير المحتمل أن ينظر الموظفون المشاركون إلى الشراكة على أنها سلاسل من الصفقات الجزئية يكون الهدف فيها هو التعلم بدرجة أكبر مما يتعلمه الشريك.

ويتطلب فهم كيفية تأثير الشفافية والتقبل على نتيجة التعلم تحول المنظور من جدول الإدارة إلى المساحة المشتركة التشغيلية.

الجدول (٨-١)

جدول تومسون للتعلم خطوة بعد خطوة

- ١ - المقدرة على تجميع المركبات الجزئية الموردة من جيه فى سى باستخدام معدات وضوابط للعمليات موردة منها أيضاً.
- ٢ - المقدرة على إجراء تحسينات مستقلة فى كفاءة التجميع من خلال تحسينات على تصميم خط التجميع الخاص بجيه فى سى وإجراءاته.
- ٣ - المقدرة على تحديد وجلب معدات عمليات أوروبية لكى تحل محل تلك الموردة من قبل جيه فى سى أو الخاصة بها.
- ٤ - المقدرة على تطوير مزايا متقدمة للمنتج بشكل مستقل عن جيه فى سى.
- ٥ - المقدرة على تصنيع وتجميع مستقلين للمكونات البالغة الدقة.
- ٦ - المقدرة على تصميم وتصنيع مسجلة فيديو بشكل مستقل عن جيه فى سى.
- ٧ - المقدرة على تحقيق إنجازات متوازنة ووثيقة الصلة فى كل من تصميم المنتج وعمليات تصنيعه بشكل مستقل عن مشروع جيه ٢ J2T.
- ٨- تصميم وتصنيع منتج الجيل التالى (على سبيل المثال، كاميرا الفيديو الصغيرة المحمولة باليد).

فرصة التعلم:

تحدد نية الشركة مدى شدة رغبتها فى التعلم من الشركاء. ولكن ينبغى أن تتوافق رغبة التعلم مع الفرص للقيام بذلك، أى المقدرة على الحصول على منفذ إلى مهارات الشريك. وتحدد الشفافية الفرص المتاحة للتزود الداخلى بالمهارات الأساسية. وهكذا فى حين تشير النية إلى رغبة التعلم، تحدد الشفافية إمكانية التعلم.

وهناك دائماً توتر بين تقديم فرص التعلم للشريك وفى نفس الوقت حماية المهارات الجوهرية التى توفر قوة تفاوضية فى العلاقة. فينبغى أن تشارك الشركة فى قدر كاف من المعلومات لجعل تكوين القيمة ممكناً، ولكن ينبغى عليها أيضاً حماية قوتها التفاوضية وميزتها التنافسية من خلال تجنب انتقال المهارات الأساسية بالجملة. والشركات التى تتعامل جيداً مع الشفافية تسير على خط رفيع بين التفتح والتعقيم.

الشفافية واتفاقية التعاون:

مهما كانت رغبة الشركة فى "إدارة شفافيتها" من خلال اتفاقيات تعاون رسمية، ينبغى عليها أن تدرك أن هجرة المهارات بين الشركاء لن يسير دائماً وفقاً للخطة المرسومة. فانتقال المهارات يجرى ضمن شروط الاتفاقية وخارجها. ومن المرجح أن تكون عمليات الانتقال التى تأخذ مجراها خارج الاتفاقية الرسمية، أو بعمق أكبر مما هو متوقع، غير مقصودة وربما لا يدركها أحد. وعمليات انتقال المهارات غير المقصودة وغير الموافق عليها هذه هى التى تغير توازن القوة والاعتماد على الغير فى تحالف ما.

وأحياناً يعتقد بعض الإداريين حديثى العهد بالتحالف أن مشاكل انتقال المهارات بطرق غير المقصودة وغير الموافق عليها يمكن التعامل معها بجرة قلم، أى ببساطة بأن يجعلوا شروط اتفاقية التعاون أكثر تحديداً. وتظهر التجربة أن هذا التفكير هو من قبيل التمنى. فمهما كانت الاتفاقية شاملة ومحكمة الكتابة، تبقى إمكانية انتقال المهارات بطرق غير مقصودة، وذلك لعدة أسباب. فإذا كانت القيود المفروضة على الاتصال بين المنظمات شديدة جداً، يستحيل تنفيذ المهام المشتركة. فمشروعات التطوير والتصنيع المشتركة (على سبيل المثال نَمى NUMMI) تتطلب اتصالاً كثيفاً عبر المنظمات. وإذا استحوذ على كلا الشريكين هوس بشأن مخاطر عمليات انتقال المهارات غير المرخص له، فإن مجهوداً أكبر مما يجب سيبدل لحماية المهارات الأساسية ومجهوداً أقل مما يجب سيبدل لتكوين القيمة. وينبغى توقع درجة ما من "تسرب" المهارات. وهذه النقطة لا يمكن الاعتراف بها فى اتفاقيات رسمية.

إن كيف يمكن لشركة ما الإعداد لاتفاقية تعاونية؟ هل ينبغى عليها السعى إلى اتفاقية محكمة بدرجة متوسطة أو اتفاق مفتوح إلى حد معقول؟ ينبغى أن تعتمد الإجابة على ثقة الشركة فى قدرات التعلم لديها. فإذا كانت تعتقد أنه بإمكانها أن تتفوق على الشريك فى التعلم يكون لديها حافز بعدم جعل الشفافية مسألة تفاوض أساسية. ويفضل

السعى إلى اتفاقية مفتوحة تعطى مدى واسعاً للوصول إلى مهارات الشريك، ثم عندئذ العمل على التفوق على الشريك فى التعلم. على سبيل المثال، من المحتمل أن ما لوحظ عن تفضيل الشركاء اليابانيين لاتفاقيات غامضة نسبياً، قابلة للتعديل لا يعكس فقط استجابة ثقافية لمشكلة عدم وضوح المستقبل، ولكن أيضاً ثقة تلك الشركات فى قدراتها على حماية مهاراتها الأساسية وفى نفس الوقت الاستيعاب السريع لمهارات شركائها الأوروبيين.

وعندما تكون شروط اتفاقية التعاون غامضة، لا يوجد سوى الشيء القليل الذى يتدخل فى انتهازية شريك أكثر مقدرة. ومن جانب آخر، عندما تكون لدى الشركة ثقة ضعيفة فى قدرتها على التعلم ولكنها مع ذلك تدرك عواقب التعلم غير المتناسق، فإنها سوف تسعى بدرجة كبرى إلى اتفاقية تعاونية تحد من شفافيتها إلى أقصى مدى ممكن. ولكن يحتاج الحد من الشفافية إلى جهد وربما يستلزم تكاليف كفاءة إذ تؤدى المهام المشتركة بجودة أقل عندما يحدث منع الوصول إلى المهارات وعندما يتبنى موظفو كل شركة أدواراً معادية.

تقدير قيمة المهارات:

ينبغى أن يعكس الجهد الموجه نحو الحد من الشفافية فى مجال معين وجهة نظر بشأن الطموحات النهائية للشريك وطاقته فى التعلم. وينبغى يأخذ أيضاً فى الحسبان القيمة التى سوف يستمدها الشريك من تعلم تلك المهارات والآثار التنافسية التى سوف تترتب نتيجة تسوية للمقدرة النسبية.

وقد أشير من قبل إلى مشكلة الكشف عن الأهداف التنافسية الحقيقية للشريك، ولكن مشكلة تقدير قيمة الأهمية الإستراتيجية لمجموعة من المهارات بالنسبة لشريك معين ليست أقل صعوبة. ويرجع سبب ذلك إلى أن قيمة أية مهارة خاصة بالنسبة لشريك معين ستعتمد على المهارات المكملة الأخرى التى يحوزها الشريك. فالنقل غير المدروس لمهارة تعتبر "الحلقة المفقودة" ضمن مجموعة مهارات ذلك الشريك سيؤدى إلى آثار تنافسية أكثر خطورة من نقل نفس المهارة إلى شريك آخر لديه القليل من المهارات الأخرى المطلوبة لإثبات نفسه فى السباقات التنافسية المستقبلية، مثلما طمأنت شركة بوينج Boeing نفسها بشأن جيه إيه دى سى JADC. وقد يصعب أيضاً تقدير التكاليف التى يتحملها الشريك لبناء القدرة بشكل مستقل.

ويتطلب تقدير كمية الجهد المطلوب للحد من الشفافية أيضاً فهم الخيارات الأخرى المتوافرة للشريك لاكتساب المهارات (تطوير داخلي، شركاء آخرين، وهكذا).

ويصعب تحديد قيمة للمهارات التي تم نقلها بصورة خاصة إذا كان الاستثمار في بناء تلك المهارات قد امتد لبضعة عقود. فقد لا يكون هناك طريقة سهلة لحساب الاستثمار والجهد الكليين اللذين يبذلان في بناء المهارات. بل قد يكون من الصعب تحديد المهارات الضرورية وخاصة إذا أصبحت مع مرور الزمن ببساطة "الطريقة التي تؤدي بها الأشياء هنا". ومن أمثلة هذه المعرفة المأخوذة كأمر مسلم به معرفة آر سى إيه RCA لممارسات التوزيع والترويج في سوق الإليكترونيات الاستهلاكية في الولايات المتحدة، وفهم فيليبس Philips للعوامل السياسية في عمليات الشراء في الاتصالات الهاتفية واللاسلكية الأوروبية، وممارسة إدارة المشروعات في شركة بوينج Boeing.

والى المدى الذى يؤدي فيه مرور الزمن إلى فقدان معرفة التكلفة والجهد المستثمرين في بناء القدرات، قد تقلل إحدى الشركات من القيمة التي يكتسبها الشريك باستخدام التعلم لتجنب تكرار تجربة من سبقه. فعلى سبيل المثال، كانت بوينج تحرص على أن تكون بعض التقنيات الأساسية بعيدة عن متناول شركائها اليابانيين، ولكنها وجدت أن من الضروري لأغراض إدارة المشروعات أن يتم تلقين هؤلاء الشركاء أنفسهم "أسلوب بوينج"^(٤)، ولا يمكن للمرء سوى تخمين مدى أهمية القيم والأنظمة الأساسية المتبعة في بوينج من وجهة نظر شركائها. وباختصار، فإن تحديد المهارات التي يجب حمايتها يعتمد على تقدير الشركة للأهمية الإستراتيجية لتلك المهارات سواء بالنسبة لها أو بالنسبة لشركائها^(٥).

أساليب مستترة للحد من الشفافية:

ما هي الأساليب المختلفة للتعامل مع الشفافية؟ على أوسع نطاق، يمكن التفرقة بين أساليب مستترة وأساليب نشطة للحد من الشفافية. وتعتمد الأساليب المستترة على "استعصاء على المعرفة" متلازم مع طبيعة بعض المهارات. فبعض المنظمات بطبيعتها أقل قابلية للاختراق من غيرها. ويعنى ذلك أن مهاراتها ومعرفتها قرينية إلى حد كبير، أى أنها متضمنة في أنظمتها الاجتماعية، وبشكل عام، المعرفة في ثقافات شرق آسيا قرينية بدرجة أكبر منها في الثقافات الغربية. إذ لا يمكن الفصل بسهولة بين الشكل والمحتوى، وبين الشعائر والجوهر. والمعرفة المعتمدة على القرائن (مثل مبادئ العلاقات الصناعية في اليابان) هي بطبيعتها أقل شفافية من المعرفة الفنية الخالية من القرائن (مثل مبادئ الترانزستور). ولفتح الباب للمعرفة القرينية، يجب على المتعلم أن يفهم أولاً النظام الاجتماعي والمحيط الثقافي اللذين تقطن فيهما.

وثمة عامل آخر يؤثر في القدرة على اختراق منظمة ما هو درجة تفرقة أعضائها بين المطلعين على خفايا الأمور والبعيدين عنها. وحيث توجد عملية قوية وفريدة من التفاعل الاجتماعي تصاحبها درجة مرتفعة من تطابق الأهداف، يسود شعور عشائري^(٦). وحيث تكون "العشائرية" مرتفعة، تقل فرص الحصول على منفذ. فالموظف العشائري الذي له علاقة في شراكة ما، يشعر بأنه جزء من الشركة الأم وليس من التحالف أو من مجموعة الأفراد الذين يقوم بالعمل معهم على أساس يومي. وعند حدوث نزاع، يبحث عضو العشيرة عن حلول متسقة مع أهداف الشركة الأم. وفي حالة الشركات اليابانية، يتلقى هذا الاتجاه الدعم من نوعية العلاقة بين الشركة الراعية والمشروع المشترك المشابهة لعلاقة الأم والطفل، وتوجد هذه العلاقة أحياناً في القانون، كما توجد على نحو شبه دائم في المواقف^(٧).

وإذا أُلقيت مشكلة التعامل مع الشفافية بدرجة كبيرة على عاتق عاملين يتفاعلون بشكل منتظم مع وكلاء الشريك، قد يصبح الولاء وتوافق الأهداف شديدي الأهمية. فالشعور بالاتفاق الشديد مع أهداف الشريك يوفر إمكانية كبرى لأن يدرك عضو عشائري المهارات المطلوب حمايتها من التبعيات التدريجية. وفي مقاومة محاولات استعطاف الشريك للحصول على منفذ أكبر ومعلومات أكثر، لا يعاني الأعضاء العشائريون أي صراع في ولائهم. وعندما ينتقل الأعضاء العشائريون إلى مواقع بالقرب من الشريك وبعيداً عن الشركة الأم، يستمر الولاء، ولا يحتمل أن يصبحوا من "أهل البلد الأصليين".

وعلاوة على ذلك فهناك عامل آخر يؤثر على الشفافية وهو التعقيد الداخلي في منظمة الشريك. ففي العادة، يجد الغرباء مصاعب في الوصول إلى مصدر المعلومات والمعرفة الفنية في منظمات تتصف بالخصائص التالية:

- لا يمكن استنتاج توزيع سلطة اتخاذ القرار من خلال الهيكل التنظيمي الهرمي.
- يوجد تداخل بين الأدوار الوظيفية والمسؤوليات.
- تنقسم عدة وحدات الموارد البالغة الأهمية.
- أنماط التخاطب الداخلي مكثفة ومعقدة.
- تكمن المعرفة في مجموعات من الأفراد وليس في أفراد.

في حقيقة الأمر، في مسح للمشروعات المشتركة الدولية الموجودة في اليابان، كانت المشكلة التي تكرر ذكرها من جانب المديرين اليابانيين والمديرين الأجانب أكثر من أية مشكلة أخرى هي "التخاطب"^(٨). ولكن بالنسبة للمديرين الأجانب كان ترتيب "الصعوبة في تلقي معلومات وبيانات دقيقة" من الشركاء اليابانيين في المرتبة الثانية بفارق بسيط، حيث ذكرت في ٨٧ بالمائة من استجابات الأجانب الأمريكيين. وقد زادت المشاكل التالية التي لوحظت بكثرة - وهي "الامتناع عن التبليغ عن الفشل" و"عدم وجود مناقشة مفتوحة للمشاكل" - في إظهار الإحباط الذي شعر به هؤلاء المديرون في محاولة استخلاص المعلومات من شركائهم اليابانيين. وفي المقابل لم يذكر أى مدير يابانى الوصول إلى المعلومات كمصدر إزعاج رئيسى في التعامل مع الشركاء الغربيين. ومن منظور هؤلاء المشاركين في مشروعات مشتركة أمريكية - يابانية، يبدو أن الشركاء الغربيين أكثر شفافية.

وهناك مدخل مستتر آخر للشفافية وهو القابلية المتأصلة في طبيعة التقنية أو المهارة في حد ذاتها لأن يستولى عليها. فالقوانين الحاكمة لبراءات الاختراع والأسرار التجارية، تجعل حماية بعض أشكال المعرفة أسهل من حماية أشكال أخرى. وكذلك الحال أيضاً بالنسبة للطبيعة الجهازية* لبعض المهارات. وتكون المهارات جهازية عندما تتحد الأدوار الفردية والروتينيات والبيانات للوصول إلى نتائج لا يمكن إنجازها بواسطة مجموعة فرعية من تلك المكونات. وفهم عنصر جزئى واحد مهما كان فهماً عميقاً لن يؤدي إلى العوائد المتحققة من الكل. والتمييز بين التقنية والقدرة مهم في هذا المجال. فالتقنية المنفصلة هي بموجب تعريفها أكثر شفافية وأسهل على الفهم وعلى التزود الداخلى بها من القدرة المتغلغلة بعمق في البنية الاجتماعية لشركة ما. وتمثل البراعة الفائقة لليابانيين في صناعة السيارات قدرة قرائنية وجهازية في الوقت نفسه. وليس من المستغرب أن يستنتج تقرير لبرنامج السيارات العالمية في معهد ماساشوسيتس للتقنية ما يلي: "ترجع الصعوبة في تبني الممارسات اليابانية الفردية إلى أن المعالم المختلفة لنظام العلاقات الصناعية تتفاعل بعضها مع بعض ولا يمكن عزلها عن المعالم الأخرى للنظام الكلى. فعلى سبيل المثال، يتفاعل نظام إعداد الأجر مع بنية التمثيل النقابى (يتم دعم الحوافز المبنية على المشروع

* أى منسوبة إلى الجهاز بأكمله.

التجارى بواسطة النقابات المبنية على المشروع التجارى فى اليابان) وكذلك مع شكل مشاركة العمال. وحتى إذا اختار المنتجون الغربيون والنقابات الغربية تبنى ممارسات العلاقات الصناعية اليابانية بأسلوب تدريجى فقد لا يتمكنون من ذلك^(٩).

وكثيراً ما تكون محاولة استخلاص قدرة عميقة التأصل شبيهة بمحاولة سحب خيوط من سجادة: فالمادة الأساسية قد تكون هى نفسها ولكن التصميم يختلف. وفى اليابان على وجه الخصوص، الامتياز فى التصنيع هو شبكة معقدة من تدريب الموظفين، والتكامل مع الموردين، وضوابط العمليات الإحصائية، وحل المشاكل فى مجموعات صغيرة، وتقنية عمليات متقدمة، وهندسة القيمة، والتخطيط لتسهيل التصنيع. لذا يصعب استخراج القدرات المتداخلة مهارة بعد أخرى.

أساليب نشطة للحد الشفافية:

ما هو مدى الإجراءات النشطة التى يمكن توظيفها للحد من الشفافية؟ إن عدة طرق ترد إلى الذهن. ومن أكثر تلك الطرق وضوحاً طريقة يكون لكل من الشريكين بعض التأثير عليها وهى بنية المهمات والمساحة المشتركة التعاونية. وفى ضوء هذا، تتحدد الشفافية إلى حد كبير من خلال طبيعة المهمة التى يجرى تنفيذها. فعندما يكون تعقد المهمة مرتفعاً كما هو الحال فى التحالف بين فورد Ford ومازدا Mazda، من المحتمل أن يكون التعقد التنظيمى مرتفعاً أيضاً. وهذا يعنى ضمناً توتراً عالياً للتفاعل بين الشركاء فى كل من المسائل الروتينية وغير الروتينية^(١٠). وكذلك حين يؤدى تعقد المهمة والتعقد التنظيمى إلى مساحة مشتركة متعددة المستويات ومتعددة الوظائف ومتعددة الدول، تصبح الشفافية أكبر مما ستكون فى حالة علاقة أبسط.

ويمكن أيضاً التعامل مع الشفافية من خلال اختيار الأفراد للقيام بأدوار الشراكة. فبعض الأفراد لديهم فهم أوسع وأعمق للمهارات الأساسية من غيرهم. والحد من اتصال الشريك بهؤلاء الأفراد يحد من الشفافية. ولكن قد يؤدى إرسال موظفين من الدرجة الثانية إلى التحالف إلى الحد من فرص التعلم من مهارات الشريك. ويبدو هذا هو الدرس الذى تعلمه أعضاء شركة الإليكترونيات الصغيرة والحاسوب Microelectronics and Computer Corporation - وهى مؤسسة أبحاث تعاونية أمريكية واجهت فى البداية صعوبة الحصول على باحثين جيدين من بين أعضائها - من محاولاتهم الأولى للتعاون.

ويمكن للشركات الشريكة أيضاً التأثير على الشفافية من خلال قراراتها بشأن تكامل العمليات وتنسيق المخرجات. فإذا كان المطلوب هو الشفافية المحدودة جداً، فيمكن التقليل من تكامل العمليات وتنسيق المخرجات إلى أدنى حد. والشراكة المبنية على الاعتماد على المخرجات هي الشكل النموذجي لهذا. فمساهمات كل شريك تأتي في مراحل مختلفة من عملية إضافة القيمة. وعلى سبيل المثال، يقوم شريك ما بتصنيع المنتج ويقوم الشريك الآخر بتسويقه. فالعمل الذي يؤديه أحد الشركاء في إحدى المراحل، يُسلم للشريك الآخر في المرحلة التالية. وفي مثل تلك الحالات قد يكون من المحتمل تجزئة المساهمات الخاصة بكل شريك بدقة تامة وبالتالي تضيق نطاق التفاعل واحتمال نقل المهارات. ويحدث العكس في التحالفات التي تحتاج المساهمات فيها إلى تكامل العمليات، فهنا يتعاون الشركاء عن قرب في نفس النشاط المكون للقيمة (على سبيل المثال، التطوير المشترك للمنتج). وينطوي تكامل العمليات على قدر كبير من الاتصال عبر المنظمات بين موظفين من نوى مسؤوليات وظيفية متماثلة، وغالباً في موقع واحد. ويكون هناك قدر وافر من الحوار وفرص التعلم في مثل تلك الحالات.

ويمكن للشركاء أيضاً التعامل مع الشفافية من خلال تعيين حراس. ويمكن لأي فرد مطلع على المهارات التي يمكن مشاركتها والمهارات التي لا يمكن مشاركتها ولديه السلطة لمنع الوصول إلى تلك المهارات أن يقوم بمهمة الحارس. وإذا تم استخدام الحراس، ينبغي تعضيدهم بسلطة من مستوى أعلى وذلك لسببين. أولهما: قد يعرف الحارس بالمستوى التشغيلي التقنيات التي يُمنع الوصول إليها ولكن من غير المحتمل أن يعرف ما إذا كانت المعلومات بشأن المنافسين والعملاء تعتبر سرية. وينبغي أن يوجد شخص يتمتع بمنظور أوسع للتعامل مع تلك الأسئلة. وثانيهما: إذا كان الموظفون التشغيليون يتحملون المسؤولية كاملة لرفض طلبات الشريك، فإن قدرتهم في المحافظة على علاقات زمالة في العمل مع موظفي الشريك سوف تنخفض. وهم يحتاجون إلى تحميل بعض وظائف الحارس لشخص في المقر الرئيسي. وعندئذ يمكنهم أن يقولوا بصدق للمتعاونين معهم: "آسف، القرار ليس في يدي".

قد توجد مزايا في وجود حارس واحد ينظر في كل طلبات الشريك بشأن كل من الوصول إلى المهارات والمعلومات. فتمرير وصول الشريك إلى المهارات والمعلومات من خلال منفذ ضيق يوفر فرصة للتعامل مع الشفافية بطريقة ثابتة. ومن خلال معالجة كل طلبات الوصول إلى المهارات والمعلومات ومن خلال حضور معظم الاجتماعات الرئيسية مع

وكلاء الشريك، يمكن للحارس تحديد مدى اتساع وعمق طموحات التعلم لدى الشريك. ومن خلال رصد الصفقات الجزئية المنجزة من خلال الشراكة، فإنه يمكن للحارس ضمان عدم نقل مهارات أساسية بلا قصد إلى الشريك من خلال مجاملات صغيرة متراكمة. ويمكن للحارس أيضاً أن يحد من حيل شريك ما يبحث عن المعلومات من إحدى الوحدات بعد أن حُجبت عنه من وحدة أخرى. وبتعبير آخر، يمكن للحارس أو الحارسة ضمان أن تتم تسوية صفقات التعلم الجزئية لصالح شركته أو شركتها.

وموقع الأنشطة المشتركة الذي هو مؤشر محتمل آخر في التصميم هو أيضاً أداة للتعامل مع الشفافية. فعندما يحدد موقع نشاط ما بحيث يكون قريباً من مرافق الشريك، من المحتمل أن تزداد فرص التعلم من هذا الشريك وأن تضعف الشفافية لدى الطرف المتعلم.

هناك آلية نشطة أخرى للحد من النزوح غير المقصود للمهارات الأساسية: السيطرة على طموحات التعلم لدى الشركاء من خلال الخوف من تعريض العلاقة كلها للخطر. فعندما تم الكشف عن قبول الاستخبارات الإسرائيلية لمعلومات عسكرية مصنفة على أنها سرية مسروقة من الولايات المتحدة، حليفها التي يمكنها الاعتماد عليها أكثر من أى حليف آخر، خاف العديد من المسؤولين في الحكومة الإسرائيلية. فنظير الحصول على بضع معلومات، قامت إحدى الهيئات الإسرائيلية بتعريض أهم تحالفات إسرائيل للخطر. وقد عدّل الخوف من العواقب الوخيمة من اهتمام إسرائيل بالقيام بتعديلات أخرى على المعلومات السرية (أو على الأقل هذا ما ينبغي الاعتقاد بأنه قد حدث). فقد كانت لديها استثمارات هائلة في تحالفها مع الأمريكيين، وهو ما لا تريد تعريضه للخطر.

ويمكن للتحالفات التجارية أيضاً أن تتأثر بالخوف. فمن الممكن منع الشركاء الذين يقومون باستثمارات كبيرة لا رجوع فيها في مرافق وقدرات من تجاوز اتفاقيات نقل المهارات وخاصة إذا عرفوا أن القيام بذلك سوف يضعف التحالف واستثماراتهم فيه. ومن الواضح أن التعامل مع الشفافية على هذا المستوى هو اختصاص مديري الإدارة العليا.

قابلية الاستيعاب:

تشير قابلية الاستيعاب إلى استطاعة منظمة ما التعلم من شريكاتها، ولا يقتصر ذلك على ما تقوم به الشريكات ولكن كيفية القيام به والأسباب الذي تجعله ينجح، بحيث من

المتوقع أن تستطيع تكرار ما تتعلمه وربما تحسينه بشكل مستقل عن العلاقة مع الشريك. ويعنى اكتساب معرفة مفيدة من هذا النوع الحصول على الإجابة عن سؤالين أساسيين:

١- **التمييز.** ما هو مستوى الأداء الذى يحققه الشريك؟ (على سبيل المثال، قياس مقارن للأداء التنافسى مثل معدل عيوب أدنى).

٢- **البراعة.** كيف أنجز الشريك هذا المستوى من الأداء؟ (على سبيل المثال، ضوابط للعمليات أشد صرامة).

ومن المحتمل أن تكتسب شركة ما التمييز دون اكتساب البراعة.

وسائل زيادة قابلية الاستيعاب:

يمكن للشركات أن تعزز بفعالية قابلية الاستيعاب لديها باستخدام عدد من الوسائل:

ترجمة نية التعلم إلى أهداف تعلم واضحة وقابلة للتنفيذ. ترجمة النوايا إلى أهداف هى الخطوة الأولى نحو تعزيز قابلية الاستيعاب. ولكى يتم وضع التعلم هدفاً ثابتاً، ينبغى على الإدارة العليا أن توجه اهتمام موظفى المستويات التشغيلية إلى الجانب التنافسى من التعاون. وينبغى أن يفهم الأفراد الذين لهم أوثق صلة بالتحالف ضرورة السباق إلى التعلم. فمن خلال تحديد التعلم كهدف جوهري، يمكن للإدارة العليا أن تشجع مجهودات موظفيها للتعلم من الشركاء وتعتيها الشرعية. وسوف يؤدي وضع أهداف محددة للتعلم إلى تحديد المعرفة المتوافرة لدى الشريك التى يسعى العاملون بنشاط للحصول عليها.

إن مدى اهتمام الإدارة العليا الواضح بعملية التعلم ومكافأتها للسلوك التعلمى سوف يؤثر على درجة السعى إلى تحقيق أهدافها التعليمية فى الخطوط الأمامية. ويمكنها اتخاذ خطوات معينة تشمل:

- عملية مراجعة منتظمة حيث يطلب من العاملين الإبلاغ عما تعلموه.
- اجتماعات مباشرة بين الإدارة العليا وفريق الشركة فى التحالف.
- مكافآت مالية ومكافآت تطور وظيفى مرتبطة بنتائج التعلم.

سبل الوصول. بعد أن يتم تحديد أهداف تعلم واضحة والمسؤولية عن القدرة التنافسية، فإن الكشف الفعلى للشركة فى مواجهة شريكها هى التى ترسم حدود قابلية الاستيعاب. والكشف هنا هو مسألة وصول إلى الأفراد والمرافق - من يتحدث إلى من وفى أى المسائل وما هى درجة الوصول الممنوحة ولأى المرافق - ومسألة مدى إمكانية استجواب الموردين إلى الشريك وموزعيه وزبائنه.

ولكى تكون الشركة أكثر قابلية للاستيعاب، ينبغى عليها تكبير عدد المسارات المحتملة للوصول إلى شريكها - وهو العكس تماماً هنا لما ستقوم بعمله للحد من الشفافية. وقد يتوقع المرء أن كل الفرقاء فى اتفاقية تعاون سيطالبون بأن تكون إمكانية الوصول إلى المهارات والمعلومات متبادلة، ولكن هذه هى الحال بالضرورة إذا وجد عدم تناسق فى النية بين الشركاء. وهكذا، من المحتمل أن نتخيل موقفاً تكون شركة ما فيه قد تمكنت من الدخول إلى مهارات شريكها (فى مستويات تنظيمية مختلفة وفى مرافق مختلفة وعبر أقسام متعددة)، فى حين تكون قد جعلت منفذ شريكها يقتصر على مدخل واحد.

وأسهل المنظمات فى إمكانية الوصول إلى مهاراتها ومعرفتها هى:

- المجزأة داخلياً.

- التى لديها قنوات سيئة للاتصال.

- المقسمة هرمياً إلى طبقات.

- المقسمة إما حسب مجال العمل أو جغرافياً أو وظيفياً.

وتكون تلك المنظمات غير مؤهلة لإدراك انتهاكات شريك تدفعه رغبة التعلم أو شهيته لنقل المهارات. والمتعلم الشره يمكنه أن يبحث عن أسهل الطرق للوصول إلى مهارات شريكه الأساسية بدون أن يكشف بالضرورة عن المدى الكامل لطموحاته.

أهمية اللغة. قد تعتبر المقدرة على الاستقبال دالة للغة ولمهارات القياس المقارن للأداء لدى الأشخاص الذين يعملون فى المساحة المشتركة التعاونية. وإذا كان أحد الشركاء على دراية كبيرة بلغة الطرف الآخر، والعكس ليس صحيحاً، فإنه من المحتمل أن يحدث عدم تناسق فى قابلية الاستيعاب. وعلى سبيل المثال، إمكانية الوصول إلى المصانع والمختبرات قليلة القيمة بدون القدرة على الاستعلام من العاملين لدى الشريك، وقراءة أدبياته الفنية

والتسويقية، وفهم الملاحظات المرتجلة في الاجتماعات المشتركة، والاستغلال الكامل للفرص التي توفرها المناسبات الاجتماعية للمناقشات المحددة. وللأغراض العملية، يصعب الوصول إلى المعرفة المسجلة بلغة غير مألوفة.

عملية التعلم بمنزلة قياس مقارن للأداء. يتطلب التعلم من الشريك العديد من المهارات نفسها المستخدمة في القياس المقارن التنافسي للأداء: معايرة الأداء الداخلي وفق معيار خارجي، واستخدام تقديرات تقريبية لتحديد الموقع الذي يكون المنافس فيه أفضل أو أسرع أو أرخص، ووضع أهداف داخلية، ثم إعادة المعايرة لتبيين معدل التحسن في أداء المنافس. وينبغي أن تكون قابلية الاستيعاب أعلى في الشركات التي يكون القياس المقارن للأداء متأصل داخلها بشكل عميق.

ويقدم التعاون مع منافس فعلى أو محتمل فرصاً جوهرية للقياس المقارن للأداء، موفراً للشركة فرصة التزود الداخلي بمهارات الشريك الأساسية بأكملها. وببساطة، يعتبر الحصول على أساس مقارن جديد وأكثر دقة لأداء المنافس/ الشريك ذا قيمة جوهرية. وقد يؤدي أساس المقارنة الجديد إلى مراجعة لمستويات الأداء الحالي ويشجع على جولة جديدة من التجديد مع سعى الشركة لمضارعة مستوى أداء شريكها. وقد يساعد القياس المقارن لأداء الشريك الشركة في الإجابة على أسئلة صعبة مثل "أين نضع أموالنا المخصصة للتطوير؟" أو "في أى مستوى للأداء ينبغي علينا العمل للإنجاز باستخدام هذه المعدات أو هذه العملية؟" أو "هل قمنا بالاستنفاد الكامل لأقصى إمكانيات هذه التقنية خاصة؟"

قيمة الموازنة. توحى مناقشتنا لمهارات اللغة والقياس المقارن للأداء بأن الأطراف الجيدة الاستيعاب تحسن التعلم. فلا بد أن تكون قادرة على تنظيم وتفسير أجزاء المعرفة المجمعة في أثناء مسيرة الشراكة. ولا بد أن تكون أيضاً مستعدة لكسب أكبر قدر ممكن من تجربة الشراكة. وإحدى طرق القيام بذلك هي جعل تدريب العاملين بالشركة وخبراتهم التشغيلية ومهاراتهم الفكرية مماثلة للمناظرين لهم في الشركة الشريكة. وسوف يساعدها ذلك على كسب أكبر قدر ممكن من التفاعل بينها وبين شركائها.

ومن الممكن تطبيق فكرة الموازنة كمساعد لقابلية الاستيعاب على المرافق المادية: معدات التصنيع والمختبرات^(١١) وتصاميم المصانع. وفي بناء قدرات "ظل"، يكون الهدف تحقيق تزاوج محكم بين المرسل والمستقبل: وكلما ازداد إحكام التزاوج، تكون الإشارة

المرسلة أوضح. وكلما ازدادت المهارات التى يجرى نقلها تعقيداً، تزداد أهمية التزاوج المحكم. وقد تكون الاستثمارات المطلوبة لإعداد موقع مستقبل كبير كما هي الحال فى خط تجميع السيارات. وسيكون عائد هذا الاستثمار إما منحني تعلم أشد ميلاً من منحني الطرف الشريك أو فرصة حصول على كفاءة غير متوافرة من خلال وسائل أخرى.

نشر التعلم:

لا يصبح التعلم الفردى تعلماً تقوم به المنظمة إلا عندما ينتشر خلال الشركة المستقبلية بأكملها. وزيادة فائدة ما يتم تعلمه فى وحدات الشركة وعبر المواقع الجغرافية يحتاج إلى عملية نشر. والنشر مثل التعلم لا يمكن تركه للصدفة. ويتطلب ذلك أن يتحمل الذين لهم علاقة بمجهود التعاون مسؤولية نشر المعرفة بين الذين سيكون لها أكبر مغزى لديهم والذين ينبغى عليهم بدورهم أن يشاركوا فى الحماس للتعلم الذى يحصل عليه ذوو العلاقة الأوثق. وينبغى - عملياً - النظر إلى المتعلمين فى الخطوط الأمامية على أنهم دار مقاصة للمعلومات المتعلقة بالعميل ومهاراته.

ومن المنطقي أن تحديد نشر مهارات الشريك هو أمر تحدده إلى حد كبير أنماط الاتصال بين الوحدات السائدة من قبل. وهكذا سوف تتعرض المنظمات المقسمة إلى أجزاء مفصولة بإحكام إلى قدر أقل من النجاح فى النشر من المنظمات التى تتصف بأنماط فعالة من الاتصال ذى الاتجاهين - أفقى ورأسى، رسمى وغير رسمى^(١٢).

ويمكن أن يلقي النشر مساعدة من سياسات تزيد عدد الأفراد الذين يتفاعلون مباشرة مع الشريك. ولكن قد ينطوى هذا المدخل على تكلفة مستترة، إذ يسهم الاستقرار فى عضوية فرق التعاون فى تحقيق الفعالية فى المهام المشتركة^(١٣).

التحرك نحو الأمام:

يعتبر نقل المهارات والمعرفة من الشريك وكذلك النشر الفعال لها إلى أبعد من المساحة المشتركة فى التحالف من الأهداف الواضحة للشركة العازمة على التزود الداخلى بالمهارات. ومما هو أقل وضوحاً الحاجة إلى تجديد تلك المهارات. وفى التحليل الأخير، يتطلب التزود الداخلى الناجح بالمهارات أن تكون الشركة قادرة على تحديث المهارات المكتسبة من الشريك بالسرعة التى تملئها المنافسة. وما لم تكن لديها القدرة على القيام بذلك، لن تتغلب فى النهاية على حالة الاعتماد التى تربطها بشريكها أو تعكسها.

ويوجد عاملان لتحديد ما إذا كان التعلم سيكتسب مقدرة ذاتية على الاستمرار أو ستتدهور المهارات بمجرد انتهاء الشراكة: عمق التعلم الذي حدث وقدرة الشركة على التحسين المستمر. وقد تعتمد مقدرة التعلم الذاتية على الاستمرار أيضاً على ما إذا كان يتوافر لدى الشركة مدى كاف لاستهلاك استثماراتها والاستفادة إلى أقصى حد من تجربتها في التعلم لمضارعة سرعة تطور المنافسين. وإذا كان التعلم سطحياً أو استمرت الشركة في العمل على مستوى أقل من حاسم أو حدث الأمران معاً، فإن من المرجح أن فجوات المهارات التي تم سدها من خلال التعاون ستنتفتح من جديد. ومن جانب آخر، إذا استحوذت الشركة على معرفة الأسباب، وسعت إلى التحسين المستمر، وتوسعت بشكل مستمر وثابت في نطاق عملياتها، سوف يعطيها التعاون التنافسي الفرصة لتحقيق سبق الدائم على شريكها.

خلاصة:

إن الاستحواذ على القيمة على نفس القدر من الأهمية مثل تكوين القيمة. وما يحدد الاستحواذ على القيمة الخاص بكل شريك هو إلى حد كبير التميز النسبي لإسهاماتهم. والمواقع السوقية المسبقة والامتيازات الأخرى في مراكز الشركات مثل قوة التأثير تميل إلى التحكم بتميز المساهمات في أوضاع التزاثل. وتميز الإسهامات في تضافر التخصصات يتوقف على من يجلب أكثر المهارات ندرة أو أقلها قابلية للتقليد أو الاستبدال. وحين يكون التعلم والتزود الداخلي هما هدفان رئيسان لتكوين القيمة، يحدد عادة الشريك الذي يتعلم أكبر قدر من شريكه أو شركائه الآخرين حصص الاستحواذ على القيمة. ويتحدد تعلم المهارات بين الشركاء بدوره بواسطة نوايا التعلم وقابلية الاستيعاب لدى المنظمات والقابلية النسبية لنقل الإسهامات.

الفصل التاسع

إدارة التحالفات المتعددة

يتزايد باستمرار عدد الشركات المشاركة في تحالفات متعددة، وفي كثير من الأحيان مع شركاء متعددين. وتتضمن بعض التحالفات عدد كبيراً من الشركات، أحياناً في شبكة متجانسة، مثل العديد من البنوك التي جمعتها معاً فيزا العالمية Visa International أو موندكس Mondex (المرتبطة الآن بماستركارد Mastercard)، وأحياناً أخرى بطريقة فيها درجة أكبر من التمييز، مثل الأدوار المتميزة بدرجة عالية التي تحددها بيكستك PixTech لشركائها. وتشارك العديد من الشركات في عدة تحالفات وبصفة خاصة في مجال تقنية المعلومات والرعاية الصحية. وفي حين تجد بعض الشركات مثل كورنينج Corning عدة طرق لإبقاء تحالفاتها منفصلة والتعامل معها على أنها حقائب لعلاقات ثنائية منفصلة، تجد شركات أخرى نفسها متورطة في شبكة عنكبوتية معقدة من العلاقات المتداخلة ترهق براعتها الإستراتيجية ومهاراتها الإدارية.

وتزدهر كورنينج وفوجيتسو Fujitsu وبيكستل في تلك الشبكات والعلاقات العنكبوتية وتحصل على قوة تنافسية منها، في حين تجد شركات أخرى، مثل جي إي سي GEC في المملكة المتحدة والعديد من شركات الفضاء الأوروبية أن تعقد تلك الشبكات إعاقة حقيقية لتطورها الإستراتيجي، وتقدر عوائدها بأقل من تكاليفها.

ولأغراض التبسيط، ركزت الفصول السابقة بشكل أساسي على تحالفات ثنائية. وفي هذا الفصل سننظر في ما يحدث مع ازدياد عدد الشركاء في التحالف ومع دخول شركات مفردة في عدة تحالفات مترابطة إستراتيجياً. وليس تكوين تحالفات متعددة وإدارتها مهمة سهلة، وبصفة خاصة عندما تحوى التحالفات على متنافسين. فينبغي على الشركاء أن يحولوا وجهات نظرهم من المنافسة أو من التعاون مع شريك واحد إلى التعاون الانتقائي المتعدد الأطراف، ومن الانتهازية الفردية إلى المصالح المشتركة والتبادلية.

كما أن الأعداد الكبرى من المشاركين تعقد تصميم التحالف وإدارته الحاكمة. فلا بد أن تكون وظيفتنا إدارة التحالفات المتعددة والمحافظة عليها فعاليتين ومتوازنتين لكي يجلب التحالف قيمة كافية لكل عضو من أعضائه.

وتواجه الشركات التي تشارك في تحالفات متعددة أيضاً مشاكل تتعلق بالاتساق الإستراتيجي. فالمحافظة على الاتساق الإستراتيجي حين تكون الشركة مقيدة في شبكة عنكبوتية من العلاقات التي تدخل فيها شركات تكون شريكة في بعض الأحيان ومنافسة في أحيان أخرى هي أحد التحديات التي تواجه أكثر المديرين ذكاء. ويمكن أن تكون "اللعبة" الإستراتيجية بين المشاركين في الشبكة معقدة وغامضة، ويكون عدد قليل من المديرين مسلحاً بالخبرة أو التدريب اللازمين لممارستها.

ولكن على الرغم من الصعوبات، تصنع بعض الشركات قوة من تحالفات متعددة الشركاء ومن تحالفات متعددة مترابطة، محققة من خلالها ما هو مستحيل ضمن أية ظروف أخرى.

أولاً: بعض التعريفات:

قبل المزيد من البحث، يتطلب الأمر بعض التعاريف. فكل من الأكاديميين والممارسين يستخدمون عدداً من المصطلحات لوصف التحالفات متعددة الشركاء، ولا يتفق استخدامهم للمصطلحات في جميع الحالات. ونحن نستخدم في هذا الفصل مصطلحات الشبكة والحقيبة والشبكة العنكبوتية للإشارة إلى أنواع مختلفة من التحالفات:

* شبكة التحالفات: مجموعة من الروابط بين العديد من الشركات المتشابهة نسبياً (على سبيل المثال، شبكات شركات الحاسبة في الدول المختلفة على غرار نكسيا (Nexia) أو شبكة دولية من شركات محاسبة أو بنوك تعاونية محلية مستقلة، مثل يونيكو Unico شبكة البنوك التعاونية الزراعية الأوروبية.

* حقيبة التحالفات: مجموعة من التحالفات الثنائية المنفصلة التي تدخلها شركة ما (على سبيل المثال كورننج التي لها تحالفات كثيرة ولكنها تبقى منفصلة).

* شبكة التحالفات العنكبوتية: مجموعة من التحالفات تتصف بدرجة من الاعتماد المتبادل أكبر مما تتصف به حقيبة التحالفات، لكنها أقل تماثلاً من شبكة التحالفات. ويمكن النظر إلى صناعة الفضاء الأوروبية على أنها شبكة عنكبوتية، ولكن يدخل في كل تحالف في الشبكة العنكبوتية مجموعة أعضاء من الصناعة في مشروع معين (مثل إيرباص-Airbus وبيروكوبتر Eurocopter والطائرات المقاتلة الأوروبية European Fighter Aircraft). وتكون التحالفات المختلفة مستقلة من الناحية التشغيلية بعضها عن بعض ولكنها من الناحية الإستراتيجية تعتمد بعضها على بعض بالنسبة لكل شريك مشارك.

تحالف واحد، عدة شركاء: شبكة التحالف:

بعض التحالفات متعددة الأطراف بين شركاء كثيرين، وفي أحيان كثيرة أبسط الشبكات من حيث بناؤها والإبقاء عليها هي مجرد شبكات لجمع المعلومات وتبادلها. وأحد الأمثلة عليها الجمعية العالمية للاتصالات الجوية Société Internationale des Télécommunications Aériennes وهي تحالف شركات طيران وسلطات مراقبة حركة الطيران يقوم بتشغيل شبكة بيانات عالمية للملاحة الجوية. وتذهب شبكات أخرى إلى أبعد من مجرد وضع معلومات في شبكات مشتركة وتوفر قواعد ومعايير، وقد قامت فيزا العالمية بذلك بالنسبة لتعاملات التجزئة الخاصة ببطاقات الائتمان، كما قامت سويفت SWIFT بالشئ نفسه في مجال المقاصة بين البنوك.

وتعمل شبكات التحالف أيضاً كقنوات للمشاركة في معلومات متميزة. وتكمن القيمة هنا في المحتوى والموثوقية وليس في مجرد المساحة المشتركة لمشاركة المعلومات. ويجلب أعضاء الشبكة "رأس مال اجتماعياً" ذا قيمة للأعضاء الآخرين في شكل معلومات وسمعة وصلات وإحالات^(١). ولا تجلب الشبكات معلومات فقط بل وأيضاً ثقة مسبقة، وهي مكون رئيسي في بناء التحالفات. كما تشترك أيضاً في تفسير الخبراء للمعلومات. فعلى سبيل المثال، تتوافر أسعار أسواق الأسهم في التوقيت الحقيقي لها على نطاق واسع، ولكن لا تتوافر آراء مديري الصناديق ومحلى السندات على النطاق نفسه. وتفسيرهم لكميات المعلومات العامة الصادرة عن الأسواق المالية في العالم كل يوم أكثر قيمة من الأسعار وحدها. وتقوم خدمات تومسون المالية Thomson Financial Services بتوفير تلك الآراء وإستراتيجيات الاستثمار في الوقت الحقيقي لها لعملائها الرئيسيين من خلال التشاور باستخدام الفيديو، وهي بذلك لا تقوم فقط بمجرد توزيع المعلومات بل بتشغيل شبكة تفسير للمعلومات يشارك فيها عملاؤها الرئيسيون.

وتجمع تحالفات أخرى العديد من الشركات معاً للقيام بعمل منسق مشترك، وليس مجرد تبادل معلومات. إن الغرض المركزي منها هو تقوية الموقف التنافسي للأعضاء ضد الآخرين. وتقع تحالفات التزامل التي تضم العديد من الأعضاء ضمن هذا النوع، ومن أمثلة ذلك تحالف تايم وارنر - توشيبا Time Warner-Toshiba في مجال أقراص الفيديو الرقمية DVD، ويأتي التلفزيون الشديدي الوضوح HDTV العالمى ضمن هذه الفئة.

وعلاوة على بناء واستغلال العناصر الخارجية للشبكة والمزايا التي يكسبها صاحب المبادرة الأولى بالنسبة للمعايير والتقنيات الجديدة، يهدف العديد من هذه التحالفات

الواسعة إلى إيجاد مدخل إلى السوق العالمية وخدمته أو إلى تغطية وتكامل يتميزان بجودة عالية. وهذا شكل من تضافر التخصصات بين أعضاء الشبكة. ويعتمد الأعضاء المحليون في تلك الشبكات بعضهم على بعض لتحقيق تغطية السوق العالمية، وفي كثير من الأحيان لتلبية احتياجات العملاء فيما وراء الحدود القومية. وتحالف نكسيا Nexia، وهو تحالف للعديد من شركات المحاسبة الوطنية، يقوم بهذا عن طريق توفير إحالات والتعامل مع عملاء خارج الحدود القومية ورعاية التعلم الجماعي بين الشركات الأعضاء^(٢). وتم بناء تحالف يونيكو UNICO للبنوك التعاونية في أوروبا على أساس منطقي مماثل. كما أن شبكات تحالف شركات الطيران - مثل ستار Star بين شركات لوفتهانزا Lufthansa ويوناييتد United ونظام شركات الطيران الاسكندنافية SAS وتاي Thai - مشابهة لذلك. ومن حيث المضمون والأساس المنطقي، فإن مثل تلك التحالفات لا تختلف عن تحالفات تضافر التخصصات الثنائية سوى أن الحاجة تستدعي وجود العديد من الشركاء لتقديم تغطية عالمية.

وقد يتم أيضاً إنشاء تحالفات واسعة متعددة الأطراف لأداء وظيفة تعلم جماعي في صناعة معينة، وهو شيء قد يستحيل تحقيقه بدون تعاون، وسيمانك SEMATECH - وهو مشروع تعاوني للبحوث والتطوير مكون من أربع عشرة شركة تشكل ٨٠ بالمائة من صناعة أشباه الموصلات الأمريكية - مثال على هذا النوع من تحالفات التعلم متعددة الأطراف^(٣). فقد شعرت شركات أشباه الموصلات الأمريكية في الثمانينيات بالانزعاج من تعرض قاعدة تزويدها بالمعدات المؤلفة في معظمها من شركات مستقلة صغيرة للسقوط ضحية للمنافسة من اليابان. وأدركت أن إخراج تلك الشركات المحلية من الميدان، سوف يؤدي إلى اعتماد الشركات الأمريكية المصنعة للشرائح على منافسيها للحصول على معدات التصنيع. وفكرة أن يحدث ذلك الاعتماد محفوفة بالمخاطر إلى حد يجعل مجرد التفكير فيها غير وارد بالنسبة لكل من الشركات الأمريكية والحكومة الأمريكية. لذا أسفرت النتيجة عن تحالف متعدد الأطراف من الشركات الأمريكية هدفه تقوية قاعدة موردي المعدات الأمريكيين^(٤).

وباختصار تشترك الشبكات بشكل عام في الأسس المنطقية لتكوين القيمة التي تقوم عليها التحالفات ذات العدد الأقل من الشركاء. والاختلاف الحقيقي بين التحالفات الثنائية والثلاثية من جهة والتحالفات الشبكية من جهة أخرى هو الدرجة الكبرى في صعوبة الإدارة والمحافظة على التحالف. فما يمكن افتراضه في حال عدد قليل من الشركاء يحتاج لأن يُدار بشكل صريح وفعال في حال وجود عدد كبير منهم. وننتقل الآن إلى تلك المهام.

بناء تحالف متعدد الشركاء :

بناء شبكات مشاركة المعلومات أسهل من بناء شبكات العمل المشترك مثل سيمانتك. فنجاحها يعتمد على لغة مشتركة وقواعد تحدد من هم الأعضاء ومن هم ليسوا بالأعضاء، والشعور بالتبادلية بين الأعضاء. وكما هو الحال في التحالفات الأخرى، ينبغي أن تعتمد قواعد الضم إلى شبكات المشاركة على الاستعداد للإسهام في تكوين القيمة. ومن هنا، لا يُقبل الراكبون مجاناً الذين يستحونون على منافع بدون أن يقدموا مقابلها أية مساهمات من جانبهم. وقواعد التبادلية مثل تلك المطبقة في المجتمعات العلمية والاستخبارية تبين بوضوح أنه لن يسمح للشركات الوصول إلى المعلومات أو إلى مناقشات أعضاء الشبكة ما لم يسهموا بكل من المعلومات والأفكار.

لا تتطلب قواعد التبادلية الإفصاح الشامل بقدر ما تتطلب "التوازن". فهي تعكس الشعور بأنه "يتوقع الكثير من أولئك الذين قد أعطى لهم الكثير." ومن الأسهل إنجاز هذا التوازن إذا كان أى "تبادل" معين صغيراً نسبياً وهناك افتراض قوى بالاستمرارية.

ومن الأصعب بدء شبكات العمل المشترك التي يقوم المشاركون فيها بعمل منسق وجماعي. ولنأخذ تعاونيات البحوث والتطوير مثل مشروع التكامل على مستوى شديد الاتساع Very Large Scale Integration في اليابان، أو سيمانتك وشركة الإلكترونيات الدقيقة والحاسوب The MicroElectronics and Computer Corporation في الولايات المتحدة، أو مشروع بحوث السياسة العلمية الأوروبية في تقنية المعلومات European Science Policy Research in Information Technology ومبادرة هياكل السليكون الأوروبية المشتركة Joint European Silicon Structure Initiative في أوروبا. إن جميع هذه المشروعات هي شبكات تحالف متعددة الأطراف معقدة. وتكون كل منها من خلال عملية تنبعت إلى الحاجة إلى التعاون ثم مضت بعد ذلك بخطوات متعددة لبناء التحالف.

إدراك الحاجة إلى التعاون :

لا يستيقظ الإداريون في صباح يوم من الأيام ولديهم دافع للتعاون لا تفسير له. فذلك ليس من طبيعتهم. والأمر صحيح أيضاً بالنسبة للدول الأممية. ففي غياب سبب قاهر يدفع لذلك، يحاول كل من الإداريين والدول اتباع مسالك خاصة بهم وتجنب الوقوع في شرك التحالفات. ولا بد من وجود شيء يدفعهم إلى التعاون مع شركات أخرى: وعادة يكون ذلك

تهديداً خارجياً أو فرصة لا تقاوم ولا يمكن التعامل معها إلا بمساعدة الآخرين. فعلى سبيل المثال، تم إطلاق برنامج التكامل على مستوى شديد الاتساع باليابان في السبعينيات استجابة للتهديد الذي مثله إعلان شركة آى بى إم IBM عن "نظام المستقبل" (ومن المفارقات أنه نظام لم يطور على الإطلاق). وبطريقة مشابهة، وكما ذكر من قبل، كان تحالف سيماتك استجابة دفاعية من جانب صناعة أشباه الموصلات الأمريكية لسيطرة اليابانيين المحتملة على تقنيات عمليات إنتاج أشباه الموصلات وعلى موردي المعدات. والشئ نفسه صحيح فى مبادرة البحوث والتطوير الأمريكية الحالية فى مجال تقنيات الشاشات المسطحة والعرض، وهى جهد تعاونى بغرض منع السيطرة الكاملة على السوق من جانب الموردين الآسيويين^(٥). كما قد يكون المحفز مزيج الأزمات المحتملة والفرص الجديدة كما هو الحال فى التعاون الألمانى فى مجال المواد اللاصقة للصق المعادن (كبدل عن الصهر). وقد جمع هذا المشروع معاً شركات صلب وشركات مواد لاصقة وكىماويات ومؤسسات بحثية مختلفة وشركة يحتل أن تكون من المستخدمين الرئيسيين وهى مجموعة فولكسفاغن أودى Volkswagen Audi Group^(٦).

تحديد منافع العمل المشترك هو خطوة أساسية نحو العمل متعدد الأطراف. لكن قول هذا أصعب من تنفيذه لأن منافع التعاون ليس من الضرورى رؤيتها إلى أن يتم إدراك عدم ملائمة الموقف الحالى وقبول ذلك، حتى فى مواجهة أزمة أو تهديد من المنافسين^(٧).

ومعظم الإداريين أكثر ميلاً إلى النشاط والفعالية بحكم خبرتهم وميولهم. وعادة ما يعود عليهم هذا التوجه بفائدة جيدة، ولكن ليس فى المراحل المبديّة لتحالف ما. فهم يميلون إلى التحرك بسرعة وقصر الشبكة على عدد محدود من المشاركين، وتحديد المشكلات على نحو ضيق جداً، والبحث عن حل فوري، والعودة إلى -العمل المستقل بدلاً من العمل المشترك. وعلى سبيل المثال، كانت إحدى العقبات الأولى فى المشروع الألمانى للمواد سريعة الالتصاق هو التغلب على الدافع الطبيعى لدى مجموعة فولكسفاغن أودى للنظر إلى المشروع من وجهة نظر اختيار الموردين وكفاءاتهم والبحث عن مثبت سريع يتمتع بأفضلية جزئية^(٨). وهناك عقبة أخرى وهى أن يدرك جميع المشاركين أن من المحتمل أن يتطلب تطوير حل فنى جديد مشاركة وتعاون الموردين (على سبيل المثال شركات الصلب والكىماويات) والمنتجين (الشركات المصنعة للمواد اللاصقة) والعملاء (مجموعة فولكسفاغن أودى). وكان وضع المشروع فى موقع مشروع بحثى جديد - وليس مجرد مشروع بسيط للمشاركة فى معرفة متوافرة - صعباً أيضاً ولكنه شرط مسبق

ضروري، فهو في الوقت نفسه يبهر الجهد المبذول ويجعل التعاون أقل تهديداً للشركات المفردة في الشبكة المفردة.

حشد المشاركين في الشبكة:

الاعتراف بالحاجة إلى التعاون هو إحدى الخطوات المهمة لبناء تحالف متعدد الأطراف. وحتى الشركات التي تترك الحاجة الواضحة للتعاون، لا تتوحد تلقائياً وتبدأ في العمل معاً. فالأرجح هو أن تحاول اكتشاف كيفية حل المشكلة من طرف واحد. والمطلوب هنا هو وجود "جهة محرّكة" - سواء كان مؤسسة أو فرداً - لكي يجعل الكرة تتحرك.

وتوفر الجهة المحركة الفعالة مصداقية وخبرة للأفراد أو المؤسسات وجدارية بالثقة وإحساساً بالحيادية. ويكون لدى الجهة المحركة أيضاً مدخلاً إلى النفوذ: مصادر تمويل، وتأثير تشريعي، ومنبر قائم للتعاون مثل رابطة مهنية أو صناعية، واتصالات مع تحالفات أخرى، وهكذا. وفي المشروعات المقامة تحت رعاية الحكومة، يمكن لشخص ذي مصداقية شخصية ودعم من إحدى المؤسسات أن يلعب هذا الدور.

وتقوم الجهة المحركة أيضاً بتوضيح رؤية لكيفية تكوين القيمة. وفي كل تعاونية تعمل في مجال البحوث والتطوير قمنا بدراستها، كان التركيز على إمكانية تحقيق اكتشافات جديدة وتقنيات جديدة - أي تكوين مشترك للقيمة. وفي حين كانت بعض المشاركة المحدودة للمعرفة المتوافرة شرطاً مسبقاً لتكوين قيمة مشتركة في كل حالة، إلا أن هذا بدا أصغر حجماً بالمقارنة بإمكانية تكوين القيمة في عقول المشاركين بالتحالف.

وكذلك تعمل الجهة المحركة الفعالة من خلال مصادر أخرى: اتصالات ثنائية، وشبكات من الأفراد موجودة من قبل. وتسهل اتصالات بناء الشبكة هذه تبني المشكلة والمداخل التعاونية لحلها، وهي فعالة أيضاً في اختيار أعضاء التحالف. وهناك قضيتان مركزيتان في عملية الاختيار: تسلسل إدخال الأعضاء والطبيعة الشمولية للعضوية. ويبدو أن البناء الناجح للتحالف يحتاج إلى كل من التسلسل الصحيح للالتزامات (أعضاء موجودون يسهلون تزامن أعضاء المستقبل) وإدخال عدد كبير من المشاركين المختلفين بغرض تطوير أرضية مشتركة - أرضية لا تعكس منظور مشارك واحد أو فئة واحدة من المشاركين^(٩).

ومع ذلك للانتقال في المصالح المطلوب. وينبغي على الجهة المحركة "تشكيل" التحالف وتقرير الوقت المناسب للانتقال من اتصالات ثنائية خاصة والتزامات مؤقتة إلى موقع أكثر

عمومية متعدد الأطراف، والتزامات ملزمة (مثل غرفة ورشة) عمل أو مؤتمر أو إعلان مشترك أو التكوين الفعلي للتحالف).

تحديد أرضية مشتركة:

الخطوة التالية في بناء تحالف متعدد الأطراف هي الوصول إلى تحديد لأرضية مشتركة يمكن لكل المشاركين قبولها. وفي التحالفات الناجحة التي رأيناها، ثم تحديد الأرضية المشتركة أيديولوجياً وفي كثير من الأحيان بمبادرة من الجهة المحركة. فبالنسبة لمشروع سيمانتك على سبيل المثال، كان من الممكن دعم جميع المشاركين لوجهة النظر القائلة إن الاستقلال التقني الأمريكي يتعرض لخطر تعديلات تدريجية من قبل اليابان. وكان بطل هذا الموقف تشارلي سبورك Charlie Sporck رئيس شبه الموصل الوطنية Na-tional Semiconductor آنذاك والمدافع عن ريادة الولايات المتحدة في هذا المجال الذي يحظى بقدر كبير من الاحترام. وكذلك الحال بالنسبة لروبرت نويس Robert Noyce أحد مؤسسي شركة إنتل Intel وعالم ورجل أعمال على درجة عالية من الاحترام. ولا تنشأ الأرضية المشتركة إلا مع مرور الزمن وتتطلب في العادة تقارباً وتعبيراً جماعياً مفهوماً بين أطراف التحالف. ومثلاً استغرق مشروع التكامل على مستوى شديد الاتساع في اليابان قرابة سنة ليحدد أهدافه الإستراتيجية. وكثيراً ما تفشل تماماً الشبكات التعاونية الأقل نجاحاً في تحديد إستراتيجية مشتركة.

تتمتع الأرضية المشتركة بوجود عنصر سلوكي قوى مستند إلى قواعد الثقة وتبادلية العلاقة. وسوف تحدد هذه الأرضية المشتركة من سيكون جزءاً من التحالف وكيف سيتصرف المشاركون بعضهم تجاه بعض. وهنا مرة أخرى قد تقود الجهة المحركة الطريق في وضع معايير السلوك لأعضاء التحالف المحتملين.

تقديم التزامات متبادلة رسمية:

في نهاية المطاف ينبغي على المشاركين المحتملين إما الالتزام بالتحالف وأعضائه أو الجلوس في الخطوط الجانبية. ومرة ثانية يمكن للجهة المحركة أن تسهل الالتزام الرسمي. وقد قامت وزارة التجارة العالمية والصناعة في اليابان بهذا الدور باعتبارها جهة محركة لمشروع التكامل على مستوى شديد الاتساع. ووضع خبراء الوزارة تصميمات ذكياً ينص على قيام كل الأعضاء الآخرين بإدارة كل مشروع بكفاءة تحت قيادة شركة واحدة، ولكن

مع وجود مشاركة. وأتاح هذا التصميم المجال للتعلم المبدئي ولضمان عدم احتفاظ بعض المشاركين بأفضل عملهم على أنه ملكية خاصة. وبدون مثل هذا التأكيد، كان عدد قليل من الشركات سيلتزم بمشروع التكامل على مستوى شديد الاتساع^(١٠). ومثلما هو الحال في سيماتك، تم تشجيع الشركات الأعضاء على إرسال أفضل مهندسيها لإعطاء أكبر فرصة لكل الأعضاء كي يتعلموا - ولكن لم يقد الكل بهذا.

وقد يكون الأفراد الأكفاء أفضل التزام تقدمه الشركات المشاركة إلى تحالف بحوث وتطوير. وفي المواقف التي لا تتعلق بالبحوث والتطوير مثل التحالفات المعتمدة على الخدمة، قد تكون أكثر الالتزامات أهمية هي التزامات تقديم خدمات "خالية من العيوب" ومتساوية في المستوى من جانب كل الأعضاء والتعهد بعدم تجاوز الشركاء المحليين. ومن أكثر الأمور حيوية في شبكات المعلومات الالتزام بالمشاركة الكاملة للمعلومات.

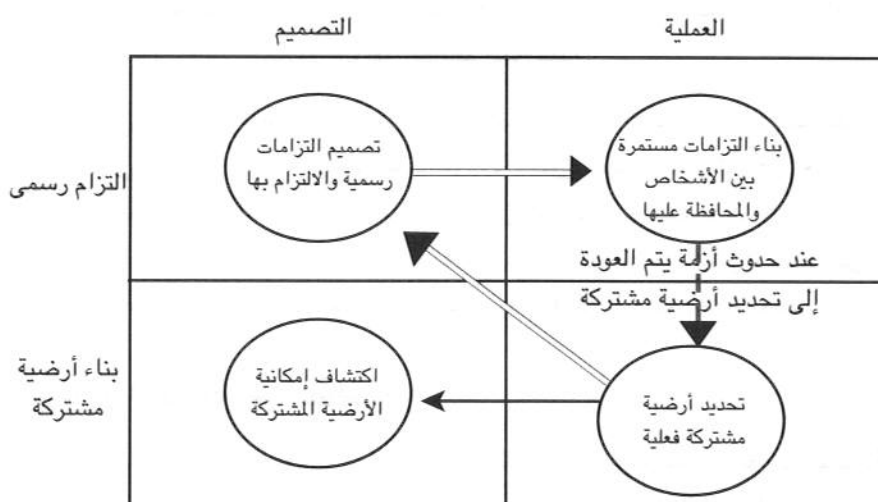
التحرك من الالتزام إلى العملية:

كما هو الحال في التحالفات الثنائية، فإن الالتزامات الرسمية من جانب الشركاء في التحالف متعدد الأطراف يحل محلها ترتيبات غير رسمية عبر الزمن تحول الالتزامات من المستوى المؤسساتي إلى المستوى الفردي. وإذا واجهت عملية التعاون صعوبة ما، قد يعود التحالف مرة أخرى إلى مرحلة إعادة تحديد أرضية مشتركة. فعلى سبيل المثال، إدراك أن أحد أعضاء سيماتك سيجد صعوبة في المشاركة في تقنية عملية التصنيع - وهي الهدف المبدئي للتحالف - جعل الأعضاء يبحثون عن أرضية مشتركة جديدة. وأدى الجدل الناشئ إلى إعادة تحديد دور سيماتك في تقوية قاعدة موردي المعدات المحلية. وانسحب ثلاثة من الأعضاء الأصليين في أوقات قريبة من ذلك، لكن الأعضاء الأحد عشر الآخرين وافقوا على إعادة تحديد الأولويات وقدموا التزامات جديدة^(١١).

تطور التعاون:

لا يحدث تسلسل الأنشطة الذي ناقشناه الآن بين يوم وليلة. ففي التحالفات متعددة الأطراف التي درسناها، استغرقت خطوة "تحديد أرضية مشتركة" حوالى سنة بشكل عام. ولاحظنا عدم وجود طرق مختصرة، وكل خطوة لا بد من اتخاذها بالترتيب. ويتم توضيح هذا التسلسل في الشكل (٩-١).

الشكل (٩-١) البدء بتحالف متعدد الأطراف



وأخيراً، يستقر التعاون في سلسلة من الالتزامات المستمرة بين الأشخاص. وإذا تعثرت هذه العملية، كما حدث بالنسبة إلى الخطة الأصلية لسيما، ينبغي أن يقوم الشركاء بإعادة تحديد أرضيتهم المشتركة. وقد يترتب على إعادة التحديد تغيير في تركيبة الشبكة. وقد يخرج بعض الأعضاء وقد ينضم أعضاء جدد آخرون، لديهم وجهات نظر جديدة. وإذا كان التغيير في العضوية جوهرياً، تكون المحاولة المبدئية لبناء الشبكة قد فشلت وما يلي ذلك سوف يكون بداية جديدة أكثر مما هو إجراء "تصحيحي".

من الواضح أن الشبكات التي تبنى بتحريض من شركة قائدة داخل سياق شروط تنافسية محددة بدقة يمكنها تجاوز بعض الخطوات الموصوفة أعلاه أو الإسراع بها إلى حد كبير. وقد تجد الشركة القائدة القوية ضمن صناعة ما أن من الممكن أن تقترح بصورة مباشرة التزامات تعاقدية محددة على الشركاء المحتملين. وتقوم شركة مايكروسوفت Microsoft بذلك في يومنا هذا. وإذا كانت قوتها في الصناعة غير قابلة للتحدي، فيمكنها اتخاذ مدخل "اقبلوا أو اتركوا" تجاه الشركاء المحتملين، وحين كانت

ننتندو Nintendo في ذروتها كان هذا موقفها تجاه ألعاب الفيديو. ويمكن أيضاً لوسيط بين القوى قوى ولكنه محايد أن يتقدم بشكل أسرع مما تقوم به جهة محرك قوتها موزعة بصورة أكبر. ولقد أسهم نفوذ وزارة التجارة العالمية والصناعة ومصداقيتها وكذلك مهارات التفاوض لدى مسؤوليها في تحقيق بداية سريعة نسبياً لمشروع التكامل على مستوى شديد الاتساع.

المحافظة على شبكة التحالف:

يمكن أن تكون المحافظة على شبكة من الأطراف المتحالفة شيئاً مثبطاً للهمة. فصعوبات التنسيق وحالة قواعد التبادلية وحل النزاعات (بشكل أساسى فى توازن الإسهامات والمنافع) هى من بين القضايا التى ينبغى على مديرى الشبكة مواجهتها. وهذا صحيح على وجه الخصوص عندما يتضمن الموقف عملاً مشتركاً (على سبيل المثال تعاونيات البحث والتطوير) وليس مجرد مواقع مشتركة (على سبيل المثال اتحادات الصناعة أو جماعات التأثير والضغط). وإذا لم تنشئت هذا العمل لدى اتساع الشبكة، فإنه يمكن تحديد أرضية مشتركة على نطاق أضيق كى تظل الشبكة متماسكة.

إن العوائد الواضحة للأعضاء تجعل الشبكات قوية. وتوضح شبكة بطاقة ائتمان فيزا Visa هذا المبدأ: فمنافع العضوية كبيرة، فى حين أن منافع البنوك المنفردة التى تصدر بطاقات خاصة بها تكاد تكون غير موجودة. إن الإحساس الدقيق بمزايا عضوية الشبكة وعيوبها يجعل الشركات تزنها على نحو مستمر. وهكذا فهى تترصد "الراكبين مجاناً" وتتساعل عن قيمة العضوية عندما تعثر على راكبين من هذا النوع.

ومن المؤكد أن تضعف الشبكات عندما يستسلم الأعضاء لإغراء الإسهام بشئ أقل من أفضل جهودها - على سبيل المثال، بإرسال أفراد فنيين من الدرجة الثانية للعمل فى المشروعات المشتركة والاحتفاظ بأفضل الفنيين فى الشركة الأصلية. وفضلاً عن ذلك، قد يتم إغراء الشركاء فى الغالب للارتداد عن الشبكة فى حال وجود فرص جيدة لا يمكن المشاركة فيها. فالشريك الذى يرى فرصة مربحة حقاً ربما يقرر السعى إليها بمفرده وليس من خلال الشبكة. فعندما طرحت فرصة مشروع على أحد شركاء تحالف نكسيا Nexia على سبيل المثال قرر إنشاء مكتب فرعى له فى منطقة أحد شركائه بدلاً من إحالة الفرصة إلى أعضاء الشبكة المناسبين.

مدير الشبكة:

عادة ما يستدعى تكوين القيمة الفعال والاستحواذ على القيمة بشكل عادل في الشبكات، مثلاً هو الحال في أشكال أخرى من التحالفات، وجود إدارة فعالة للشبكة. وغالباً ما يعهد بإدارة الشبكة إلى هيئة متخصصة عندما يكون أعضاء الشبكة من ذوي المكانة المتساوية نسبياً، ويكون بناء الشبكة على شكل اتحاد لأعضاء منفردين. ويمكن أن يكون هذا الكيان إما انبثاقاً من أعضاء الشبكة، مثل أمانة سر اتحاد ما، أو طرف ثالث محايد مستأجر لذلك. وعلى العكس من ذلك، عندما تشتمل الشبكة بوضوح على شركة "متقدمة بين الأكفاء"، وكثيراً ما تكون الجهة المحركة للتحالف أو أكثر أعضاء الشبكة نفوذاً، فإنه من الطبيعي أن تتولى تلك الشركة موقعاً عقدياً في الشبكة ومسؤولية إدارتها. ولنستعرض باختصار كلاً من المدخلين.

غالباً ما تقود اعتبارات الكفاءة والعدالة إلى قيام الشركاء في التحالفات متعددة الأطراف إلى إيجاد منظمة مستقلة لتشغيل الشبكة والمحافظة عليها. وعادة يشترك الشركاء في تمويل هذا الكيان والإشراف عليه. وتوفر إدارة الشبكة هذه عدداً من الوظائف:

١- نقطة تمركز للاتصالات والمبادلة. يعتبر مدير الشبكة محور التحالف، ومنه تنطلق أشعة تربطه بكل منظمة شريكة. ويسهل هذا الهيكل من مقدرة العضو على الوصول إلى المعلومات والخبرة.

٢- كلب حراسة يترصد الراكبين مجاناً. باعتبار مدير الشبكة مراقباً محايداً لإسهامات الأعضاء وعوائدهم، يمكن له استبعاد الراكبين مجاناً من الاتصالات والمبادلات التي يبحثون عنها.

٣- مستودع مركزي للمعلومات بشأن أداء الأعضاء. يكون مدير الشبكة في موقع يمكنه من التعرف على المعلومات الخاصة بأفضل الممارسات والنشر السريع لها. كما يمكنه تشجيع ومتابعة تجارب انتقائية تقوم بها الشركات الشريكة: مداخل جديدة للأسواق، وممارسات ابتكارية في العمل، وهكذا. ويؤدي هذا إلى زيادة إمكانية التعلم داخل الشبكة مع تخفيض المخاطر للشركات الأعضاء المفردة.

٤- المحافظة على قواعد السلوك داخل الشبكة. من الأسهل جداً على كيان تنسيقى محايد أن يقوم بضبط سلوك الأعضاء من أن تقوم به الشركات الأعضاء المفردة.

وقد أدت اعتبارات الكفاءة والعدالة إلى لجوء بعض الشبكات إلى أطراف ثالثة للقيام بإدارة الشبكة. وتحقق هذه الأطراف كل الوظائف التي وصفناها الآن وتأتي بخبرة محددة إلى الشبكة. وعلى سبيل المثال، يقوم العديد من البنوك الأمريكية الآن بإسناد الأنشطة البالغة الأهمية المتعلقة بتقنية المعلومات إلى استشاريين مثل شركة أنظمة البيانات الإلكترونية EDS ومؤشر سى إس سى CSC-Index. وما تتوقعه تلك البنوك حين تقوم بذلك هو أن الاستشارى سيتراكم لديه التعلم والابتكار من العديد من العملاء المصرفيين وسيقوم بنشرهما بشكل عادل عبر الصناعة^(١٢). ويقوم الطرف الثالث الاستشارى بالوظائف الأساسية لصيانة الشبكة الموضحة فى النقاط ١ إلى ٤ السابقة لتحقيق النفع لكل أعضاء الشبكة.

ولا يمارس كل أعضاء الشبكة قوة ونفوذاً متساويين فى الشبكة. وما ناقشناه بشأن مصادر النفوذ والقوة بين الشركاء فى الفصل السابق، ينطبق أيضاً على الشبكات: فبعض أعضاء الشبكة قد يكون لهم باع أكبر من الآخرين بكثير. وعادة ما يكون الموقع العُقدى فى الشبكة أكثر المواقع إستراتيجية. ومثلما هو الحال بالنسبة لوحدة عسكرية تحتل ملتقى طرق أساسياً، فإنه يمكن من ذلك الموقع مشاهدة كل شئ يمر، وكما يمكن توجيه حركة المرور على طرق مختلفة، ويكون لديها القدرة على منع المرور إذا اختارت ذلك. وفى الواقع، بالنسبة لهذه الشركات العُقدية المركز، تكون الشبكة بالضبط وسيلة لزيادة نسبة النفوذ إلى الحجم. وعلى سبيل المثال، تتمتع بيكستك PixTech بنفوذ كبير فى شبكتها دون أن تكون قريبة فى الحجم من شركائها، حتى ولو تم أخذ شاشات العرض المسطحة وحدها بالحسبان. وقد تمكنت شركة مايكروسوفت من إدخال صناعة تقنية المعلومات بأكملها تقريباً فى شبكة تحالفاتها. وقد تقوم مثل تلك الشركات القائدة أيضاً بالوظائف الرئيسية لإدارة التحالف وتتولى دور الإدارة اليومية وخاصة عند الحاجة إلى القيام بعمل تشغيلى مشترك. وشركة بنيتون Benetton فى أوروبا مثال على الشركة العُقدية حيث قامت ببناء شبكة من المنتجين ومنافذ التوزيع المرخصة، ويلعب دور مدير الشبكة. وأيكيا IKEA هى مثال آخر.

وفى حالات أخرى، تظهر شركة عقدية بمرور الزمن من بين صفوف أعضاء التحالف، أو قد توجد شركات عقدية مختلفة باختلاف القضايا أو القدرات. على سبيل المثال، فى تحالف يونيكو UNICO أصبح بنك الائتمان الزراعى Crédit Agricole ورايوبانك Rabobank شركتين عقديتين بفعل الواقع، ولكن الشريك الأسترالى كان اللاعب العقدى فى تطوير الفرص للشبكة فى أوروبا الشرقية.

إنجاز الموقع العقدى والمحافظة عليه:

تثير المزايا المتحققة للشركة العقدية فى الشبكة سؤالين مثيرين للاهتمام:

- كيف يتم اكتساب مواقع عقدية والمحافظة عليها عبر الزمن؟
 - هل تبني الشبكات حول شركات تتطلع لأن تكون لاعبات عقدية أو تبرز الأوار العقدية فى شبكات قائمة من قبل؟
- ويمكن أن تساعدنا تجارب بعض الشركات المعروفة جيداً لنا فى إيجاد الإجابة. ولنبدأ بشركة بنيتون.

بنيتون - أشهر صانع وموزع إيطالى للملابس المحاكاة - هى الشركة العقدية فى شبكتها من الموردين والموزعين. وقد قامت بنيتون ببناء هذه الشبكة بغرض تحقيق المرونة والسرعة وكوسيلة للجمع بين فضيلتى صغر الحجم والملكية المستقلة ومزايا الدخول فى كيان أكبر. والمبدأ التشغيلى الرئيسى لشبكة بنيتون بسيط ويبدأ من "القاعدة إلى الأعلى": اتخذ قرارات المنتجات والتخزين على مستوى المتجر المحلى واستخدم تلك القرارات فى إدارة دفعة سلسلة التوريد. ويهدف هذا التنازل عن سلطة صنع القرار للمتاجر المرخصة المفردة إلى التحفيز على التعلم المستقل وتغييرات فى الممارسة فى المكان الذى تتمتع فيه بأكبر قدر من الأهمية، أى فى المكان القريب من العميل.

فى هذا الترتيب، يكون أعضاء الشبكة أحراراً فى التعلم والسعى إلى الكمال فى عملياتهم. ويمكن للمتاجر المفردة استخدام مداخل مختلفة، ويمكن للوكلاء الإقليميين الذين يعطون ترخيص توزيع منتجات بنيتون إلى المتاجر أن يطوروا معرفة ومهارات بشأن أفضل المواقع للمتاجر الجديدة، ويمكن لبنيتون أن تركز على تسويق علامتها التجارية والنظم والخدمات المطلوبة للمحافظة على الشبكة. وتنتظر الشركة إلى نقل الخبرة والمعرفة

داخل الشبكة على أنه مهمتها الأساسية، وبالتالي فهي تركز على مجالات الترويج ذات الأثر الكبير والمتاجرة وما شابه^(١٣). ويساعد نظامها أعضاء الشبكة على التعلم والتحسين، وفي الوقت نفسه زيادة تضافر التخصصات بينها وبين المحلات المرخصة من قبلها. وتنبه بنيتون أعضاء الشبكة إلى معلومات كانوا لولا ذلك إما سيتلقونها ببطء أو لا يتلقونها على الإطلاق.

في طراز الشبكة على طريقة بنيتون، تقوم الشركة العقدية بأكثر من مجرد العمل بصفة دار مقاصة للمعلومات، فهي تقوم أيضاً بتنمية رؤية ومفهوم تجارى يمكن لكل الشركاء من خلاله تكوين القيمة. وقد قامت شركة آيكيا وشركة ننتندو والعديد من الشركات العقدية الأخرى بالعمل بالطريقة نفسها. ويقدم المفهوم التجارى طريقة لكسب القيادة الفكرية والسوقية والحفاظ على الميزة التنافسية. والشركات العقدية التى تسهم ببساطة بتقديم مفهوم عمليات - مثلما تفعل أوليفتى Olivetti بعملياتها التسويقية والتوزيعية- تكون فى ظرف غير موات لجذب الشركاء حيث إن الأساس المنطقى لاختيار وإدارة العلاقات بينهم وبينها أقل قوة.

وتقوم الشركة العقدية أيضاً بتوفير الإرشاد والشرعية فى توزيع الأدوار وفى تحديد القواعد الحاكمة. وعلى سبيل المثال، لدى شركة ننتندو مفهوم على درجة عالية من الدقة والإحكام فى التطبيق بشأن كيفية الدخول بوصفها شريكاً مع القائمين بتطوير الألعاب والمتعاقدين الفرعيين بغرض الحفاظ على بيئة ملكية خاصة "مغلقة". وقد اختارت شركة سن مايكروسيستمز Sun Microsystems الخيار المعاكس فى عملها فى مجال محطات العمل بفتح المعايير حول منتجاتها على أوسع نطاق ممكن، وهزم المنافسين من خلال السرعة وخفة الحركة فى تطوير المنتجات الجديدة، والمحافظة على الموقع الريادى من خلال الامتياز التكني، والابتكار المستمر بدلاً من استخدام قوة احتكارية للسوق^(١٤).

وبمجرد تأسيس المواقع العقدية من الأرجح أن تستفيد من المزايا التى تضمن ديمومتها بنفسها والتى تكتسب المزيد من القوة من استمرار الشركة العقدية فى الإسهام بالمعلومات والقدرات المتولدة خارج الشبكة ذاتها. وعلى سبيل المثال، يبقى العديد من الشركاء جزءاً من شبكة سن Sun المبنية على يونيكس/إثرنت UNIX/Ethernet ليس لمجرد الاختيارات الحكيمة المبكرة لشركة سن بشأن المعايير الفنية ولكن بسبب ثقة الشركاء فى قدرة سن على التقدم على منافسيها فى مجال تصميم محطات التشغيل المطورة وأدائها.

وكل واحد من الشركاء العقديين الذين وصفناهم استخدم مزاياه للمحافظة على علاقة إيجابية وانضباطية مع المشاركين فى الشبكة. فعلى سبيل المثال، تتعامل شركة بنيتون بشكل أساسى مع شركات حياكة صغيرة كثيفة العمالة، ولكنها لا تضغط على تلك الشركات أو تستخدم إحداها ضد الأخريات مثلما يحدث فى العديد من العلاقات التقليدية بين العميل والمورد. وبدلاً من ذلك، فهي تضمن لتلك الشركات تحقيق هوامش تزيد على التكاليف بمقدار لا يقل عن ١٠ بالمائة وتتيح لها أن تعمل بطاقتها الكاملة أو شبه الكاملة طوال العام. وبدلاً من التعامل معها كشركات متعاقدة فرعية والضغط عليها بشأن الأسعار، تقوم بنيتون بالتعامل معها كشريكات تستحق عائداً عادلاً وتستحق مساعدة فنية ومالية دورية. وفى حين تقدم بنيتون حوافز، تعامل ننتندو شركاءها وكأنهم رهاىن. فمطورو الألعاب الذين يشتركون فى النجاح الكلى لنتندو يخضعون لسيطرة محكمة، وبصفة خاصة بسبب محافظة ننتندو على مستويات الأرضية المشتركة وحقوق ملكية تصنيع خرطوشات الألعاب الفعلية.

تمارس كل من شركائنا العقدية نظام انضباط قوى على أعضاء شبكتها، ولكن كل منها توفر أيضاً الدعم وبعض الوقاية من قوى السوق التى كان الأعضاء سيواجهونها وحدهم. ويعتبر هذا جزءاً من المبادلة بين الشركة العقدية وشركائها. وباختصار، تبني المواقع العقدية على أساس مدى قوة ثلاثة عناصر:

١- **رؤية مغرية ومرغمة.** تعمل هذه الرؤية بمثابة المغناطيس الذى يجذب الشركاء الآخرين ويجعل الحاجة إلى شبكة أمراً مشروعاً.

٢- **موارد وقدرات فريدة.** قد تكون هذه ابتكارات محفوظة الملكية أو استعداد للقيام بمجازفات لحساب الشبكة بأكملها، وهى أساس للنفوذ والقوة.

٣- **مهارات تفاوضية وقدرة على الصبر.** وهذه هى الغراء الذى يبقى الشبكة معاً.

وبمجرد بناء الشبكة، فإن سرعة الشركة العقدية فى التجاوب مع التغيرات الخارجية المؤثرة على قيمة الشبكة للأعضاء وكذلك الممارسة المستمرة للقيادة هما أمران أساسيان للمحافظة على المواقع العقدية. وتحفظ الشبكة بقيمتها للأعضاء فقط بمقدار ما تتيح لهم التجاوب مع تغيرات السوق بسرعة وفعالية أكبر من تجاوبهم لو كانوا يعملون وحدهم. ويجب أن تبقى الموارد والقدرات الفريدة مع الشركة العقدية، وهكذا ينبغى على هذه الشركة البحث عن شركاء يأتون بقدرات فريدة بصورة مساوية من أجل السعى إلى فرصة

معقدة. وقد تؤدي تطورات المنافسة أيضاً إلى وضع القيمة التي تكونها الشبكة في موضع شك وتغري الأعضاء إما أن ينسحبوا وينضموا إلى ائتلافات منافسة أو أن يخرجوا كلياً. ويلخص الجدول (٩-١) التساؤلات الإستراتيجية الرئيسية التي يجب التطرق إليها في بناء تحالف متعدد الأطراف.

الجدول (٩-١)

القضايا الإستراتيجية الرئيسية في بناء تحالف متعدد الأطراف

١- اختيار تركيبة التحالف:

- | | | |
|---|---|---|
| <p>جميع القدرات والمواقع المطلوبة واختيار شركاء يحصرون نشاطهم في الشبكة</p> | { | <ul style="list-style-type: none"> * موردون مشتركون * مستخدمون * شركات مكملة |
|---|---|---|

٢- تحقيق المثالية في حجم التحالف (عدد المشاركين):

- * تكوين قدر كاف من القيمة لكل المشاركين وتقاسمها.
- * المحافظة على قدر كاف من الاتساق/ التوافق الإستراتيجي بين الشركاء.
- * احتواء التعقيد الناشئ من إدارة علاقات مفرطة في كثرتها.
- * تخفيض عوائد الأعضاء الإضافيين أو المتأخرين في الانضمام.

٣- اختيار مسار النمو:

- * قم بإعداد تسلسل لمساهمة الشركاء الجدد: المصداقية، الأهمية، الفعالية.
- * حاصر أقوى اللاعبين الذين ثبتوا أقدامهم ولكن لا تواجههم.
- * أدرك سرعة النمو، والمزايا التي يجنيها المتحرك الأول.
- * تجنب السعي في وقت متأخر للعثور على "الحلقات المفقودة".
- * ابدأ بتقسيم الأسواق / التطبيقات إلى قطاعات، ثم أزل التقسيم فيما بعد.

٤- احتواء المنافسة بين الأعضاء:

- * تمايز / ازدواجية/ تكامل أدوار.
- * القيادة المتواصلة من قبل شركة عقدية.

٥- توفير حكم للتحالف:

- * حكم "منفتح" وحيادي (طرف ثالث/ رابطة).
- * إدارة من قبل شركات عقدية.

٦- المحافظة على ميزة الشركة العقدية:

- * قم بتوفير قدر كاف من المعرفة والتقنية، وحافظ على قدر كاف من حقوق الملكية للمحافظة على الميزة.
- * كن قادراً على تحصيل تعلم متسارع.

الأدوار العقدية الموزعة في شبكة موجودة من قبل:

تقوم الشركات العقدية مثل بنيتون وبيكستك بتكوين شبكة للمساعدة في تنفيذ رؤاها الإستراتيجية. ولكن سيفكر المرء أن الشركة العقدية قد تنبثق من الشبكة ذاتها وتمارس قيادتها. وتقدم تحالفات مثل يونيكو ونكسيا فرصاً لهذا الانبثاق. ولكن لم يحدث هذا في أى حالة من الحالات التي لاحظناها. والأكثر شيوعاً هو أن يتقدم أعضاء مختلفون في الشبكة ليلعبوا دوراً عقدياً في قضايا مختلفة تستدعي كل منها قدرات مختلفة.

فعلى سبيل المثال، لدى الشريك الأسترالى فى تحالف يونيكو معرفة أفضل حول التعامل مع أوروبا الشرقية من بقية الشركاء، وبالتالي فمن الطبيعي تماماً أن هذا الشريك حظى بالدور القيادى من أجل تطوير يونيكو فى الشرق. وب نفس الطريقة، كان لدى الشريك فى اللوكسمبورج خبرة طويلة فى إدارة الصناديق وهكذا تولى الدور العقدى فى تطوير صناديق الاستثمار فى يونيكو. وفى هذه الحالة، لم يشعر مختلف الشركاء بالخوف من الدور القيادى الذى تتولاه الشركات المختلفة فى المسائل المختلفة. بل إن ما كان يشغل بالهم فى الواقع هو أن بعض الشركاء لا يتولون القيادة فى أى شىء وكانوا يتحولون إلى ركاب بالمجان.

ومن المحتمل أن العملية التى تنمى من خلالها الشركة دوراً عقدياً يستدعى التخصص والتوازن، خاصة داخل الشبكات التى بدأت بشركات متقاربة نسبياً، حيث من المفترض والمطلوب تحقيق العدالة والتوازن لكل الأعضاء حتى يظلوا على التزامهم. ومن غير المحتمل أن ينمى شريك بمفرده موقعاً قيادياً على كل شىء، خاصة عندما تكون القدرات هى أساس القيادة، فقد لا يقبل الآخرون قيادته فى أى حالة. وهكذا من المحتمل أن تركز المواقع العقدية الناشئة على قدرات معينة وتشجع تضافر التخصصات بين أعضاء الشبكة. وقد يفسر هذا سبب نجاح تحالف يونيكو بدرجة أكبر من بقية التحالفات بين البنوك. وبصفة عامة، اقتصر تلك التحالفات قصيرة العمر على إدارة تسهيلات أو مؤسسات عامة المنافع - مثل دور المقاصة - لصالح أعضائها، وهى مهام تؤدي إلى التزام طويل الأجل ضعيف أو درجة أقل من اعتماد الشركاء بعضهم على بعض.

شريك واحد، عدة تحالفات: إدارة حقيبة التحالفات:

فى البعد الأول من التعقيد المتعدد الأطراف، نظرنا فى التحالف المفرد الذى يضم العديد من الشركاء. وهناك بعد ثانٍ للتعقيد ينبغى النظر فيه: الشركة الواحدة ذات

التحالفات الكثيرة. وتتضمن صناعة تقنية المعلومات العديد من تلك الحالات. ففي منتصف التسعينيات، كانت شركتا آى بى إم IBM وزيروكس Xerox مشتركتين معاً فى حوالى ٣٠٠ رابطة مهمة. وعلى الرغم من أنه لا يمكن تصنيفها كلها كتحالفات إستراتيجية، فإن وجود هذا العدد الكبير من نقاط التعاون أحدث مفاجأة بالنسبة لمديرى الشركتين.

ومن الواضح، أنه فى حالة ارتباط شركة واحدة بالعديد من التحالفات، فإن الارتباك والتضارب خطران ثابتان ومستمران. وقد تكون كورننج Corning أفضل مثال على شركة واجهت هذا الخطر بنجاح - وكان نجاحها كبيراً لدرجة أن أكثر من نصف إيراداتها الحالية مصدرها مشروعاتها المشتركة الكثيرة.

وعلى مدار السنين، قامت كورننج بإنشاء العديد من المشروعات المشتركة مع شركات شريكة لديها تقنيات ومهارات وقدرات تسويقية مكاملة. ففي عام ١٩٣٧، أتاح لها تحالف مع شركة صحائف زجاج بتسبرج Pittsburgh Plate Glass الدخول فى صناعة البناء. وفى عام ١٩٣٨، أتاح لها تحالف مع شركة أوينز-إيلينوى Owens-Illinois الدخول فى مجال الألياف الزجاجية. و أنشئت شركة داو كورننج Dow Corning فى عام ١٩٤٣ لتطوير تطبيقات لمنتجات السليكون التى اخترعتها كورننج. وتبع ذلك العديد من التحالفات عبر السنين. واليوم، يمكن تعريف كورننج بأنها مجموعة من القدرات الأساسية التى تزايدت قيمتها عن طريق سلاسل من التحالفات فى مجالات أعمال مستقلة^(١٦). وقد لاحظنا أنها تتبع مجموعة من مبادئ تشغيل التحالفات:

* البحث عن المهارات المكاملة وتضافر التخصصات.

* تفضيل التحالفات الثنائية باستخدام كيان المشروع المشترك.

* تطوير تطبيقات للسوق.

* التقليل من التداخلات ومخاطر التعدييات بين الشريك وكورننج.

وباتباع تلك المبادئ، بحثت كورننج عن شركاء يقدمون درجة عالية من المهارات المكاملة وتضافر التخصصات ولكنهم لا يشكلون أكثر من تهديد ضعيف بالتعدى على قدرات كورننج وتقنياتها الأساسية الفريدة. فعلى سبيل المثال، فى تحالفها مع شركة سيمنز Sie-mens لتطوير وتصنيع وبيع الألياف البصرية للاتصالات، قدمت كورننج مهارات تطوير

الألياف وتصنيعها لكنها اعتمدت على خبرة سيمنز فى شبكات الاتصالات لتنمية السوق والمساعدة فى توجيه تطوير تقنية كورننج. ولم تكن كورننج تريد تطوير خبرة فى نظم الاتصالات، كما كانت سيمنز غير مهتمة وغير قادرة على الإسهام كثيراً فى تطوير الألياف ذاتها وتصنيعها. فكانت الشركتان مكملتين إحداهما للأخرى ومتضافرتى التخصصات، وكان تداخل الشركتين مقصوراً على موصلات الألياف المختلفة الأنواع.

كان تفضيل شركة كورننج هو المشروعات المشتركة ذات الأسهم العادية التى تجمع بين مصالحها ومصالح الشركاء فى كيانات واحدة. وفى هذه المشروعات إمكانية واضحة للتضافر المبدئى فى التخصصات: فكورننج تعرف تقنيات المواد والعمليات، فى حين تتوفر لدى الشريك دراية بخصائص السوق والعملاء. وأظهرت كورننج أيضاً اهتمامها فى المزج بين تقنياتها وتقنيات الشركاء وتطوير الأسواق بسرعة أكبر من المنافسين. وقد ساعدها كثيراً تفضيلها للمشروعات المشتركة القائمة بذاتها فى المواقف التى وجدت نفسها فيها تحت ضغوط للخروج من مجالات عمل معينة. وبساطة الملكية فى المشروع المشترك وفرت إمكانية الخروج بأقل ضرر ممكن: ففى عدا الملكية لم يتغير الكثير بالنسبة للعاملين فى المشروع أو لعملائه.

ولكن لم يكن تركيز كورننج الشديد على المشروعات المشتركة المستقلة خالياً من المشاكل. فاولاً فى أحيان كثيرة دفع شركاء التحالف الشركة فى العديد من الاتجاهات مرة واحدة، مما أدى إلى مخاطر نشر موارد الشركة المحدودة فى مجال البحوث والتطوير بدون تغطية كافية. وإستراتيجية الشركة لتقوية مقدراتها عبر مجموعة واسعة من التحالفات جعلت هذه المخاطر أكثر إزعاجاً. فلكى تكون كورننج شريكاً متميزاً، وجب عليها الإسهام بقدر كبير فى التحالفات المنفردة، ولكن لم يكن بوسعها القيام بذلك بكفاءة إلا بمقدار ما تنجزه من عمليات التعاون عبر التحالفات. فإذا كان لكل تحالف قاعدة تقنية مستقلة، فإنه سوف يتم فقدان وفورات الحجم فى التقنيات الأساسية وفقدان وفورات المدى عبر التحالفات، مما يجعل كورننج شريكاً أقل جاذبية بكثير. وفى كل الحالات تقريباً، كانت قيمة كورننج لشريكها - وبالتالى المصدر الرئيسى لنفوذها وقوتها التفاوضية - مترسخة فى قيادتها التقنية. لقد كانت الآثار المترتبة على عمليات التعاون أساسية للمحافظة على قيادتها وقدرتها على تحمل التكاليف. وعندما تحالفت كورننج مع شركاء أكبر حجماً أو أكثر موارد (مثل سيمنز أو أساهى جلاس Asahi Glass)، ظلت هذه المقدرة أساسية لديها ولكن مع صعوبة المحافظة عليها.

تميل الهوامش إلى الانخفاض عبر الزمن في مجالات الأعمال المكتملة النمو الخاضعة لمنافسة مكثفة، وقد لا يتم العثور على المجال الكافي لتجديد نشاط الشركة استناداً إلى التقنية. فليس من المستغرب إذن أن كورننج تحولت عن بعض شراكاتها الأكثر نضجاً للبحث عن شراكات أخرى. وهناك مثال على ذلك وهو مجال تجارة التلفزيون. فقد كان هذا المجال مصدر ربح كبير للشركة لعدة سنوات. وكما قال أحد الإداريين في الشركة "كان مجال تجارة التلفزيون بمنزلة أموال ممطرة من السماء"^(١٧). ولكن مع استقرار هذا النشاط وتقنيته ومع انخفاض هوامش الأرباح، فإنه أصبح أقل جاذبية للشركة التي تخلصت من حصتها في مشروعها المشترك مع تومسون Thomson ولكن مع الإبقاء على اتفاقية المشاركة في التقنية. وفي الولايات المتحدة، قامت كورننج ببيع جزء من ملكيتها في مجال زجاج التلفزيون إلى شركة أساهي Asahi مع الاحتفاظ بنسبة ٥١ بالمائة فقط، وهي حصة انخفضت أكثر من ذلك منذ ذلك الحين.

كانت كورننج مهتمة بالمحافظة على بقاء شركائها منفصلين، فهي تدير حقيبة من التحالفات الثنائية لكنها تتجنب التورط في شبكة عنكبوتية متعددة العلاقات. وتكشف دراسة للمشروعات المشتركة لشركة كورننج أن ارتباطاتها هي في مجالات أعمال منفردة وعادة في مناطق جغرافية منفصلة. لكن الحدود الجغرافية فرضت بعض الصعوبات. فعلى سبيل المثال، بدأت العلاقة مع شركة زجاج أساهي بمثابة تحالف للوصول إلى السوق الياباني. ولكن نمو أساهي ونجاح صناع التلفزيون اليابانيين في ساحات دولية أدى إلى عدم إمكانية تجنب الانتشار الجغرافي. وب نفس الطريقة، تجاوزت تومسون Thomson بسرعة فائقة في مجال أعمالها الإقليمية وأصبحت لاعباً رئيسياً في أمريكا الشمالية. ومسألة كيفية تجاوب عملاء كورننج الأمريكيين - في مجال أجهزة التلفزيون - مع تحالفها مع شركة منافسة وضعت كورننج في وضع حرج.

لقد تعاملت كورننج مع كل حالة من النزاعات التي سببتها تحالفاتها على حدة، وبحثت عن أكثر الحلول فعالية. ورغم ذلك، أدت تلك النزاعات إلى إبقاء كورننج Corning لشركائها منفصلين من خلال التعامل مع مجالات سوقية مختلفة على نطاق واسع في داخل كل تحالف.

وأخيراً، تتعرض مقدرة كورننج Corning على المحافظة على سيطرة إستراتيجية في شبكة تحالفات مع شركاء أقوياء من خلال قيادة تقنية واضحة إلى تحد مستمر. ويمكن

وراء مدخلها بأكمله مبدأً أساسى هو تحقيق تضافر الجهود داخل الشركة ذاتها، باعتبارها الشركة العقدية فى حقيقة التحالفات، وذلك بدلاً من تحقيقها بشكل مباشر عبر المشروعات المشتركة المختلفة التى تديرها بشكل مشترك مع آخرين. وقد قامت كورننج بـ"التزود الداخلى" بالروابط المهمة المضيفة للقيمة فى حقيقة تحالفاتها.

وتساعدنا تجربة كورننج على تلخيص القضايا الحيوية فى إدارة حقائق التحالفات:

١- كلما زاد اتساع تطبيق الكفاءات والتقنيات الجوهرية عبر حقيقة التحالفات، تزداد قوة الموقع العقدى للشركة. فالتطبيقات المترابطة تؤمن كلاً من وفورات الحجم والمدى. وتكون حقيقة التحالفات ذات قيمة محدودة بدون الجهود المتضافرة عبر القدرات والتقنيات المطلوبة فى كل تحالف.

٢- يبقى الشريك العقدى ذا قيمة لشركائه مادام يحتفظ بالقيادة فى المجالات أو المقدرات التقنية البالغة الأهمية أو فى كليهما.

٣- إن إبقاء الشركاء منفصلين من حيث المنتج ومواقع السوق يسهل دور الشركة العقدية. فإلى حد كبير، كان شركاء كورننج فى صناعات رديفة مختلفة ولم تكن منتجاتها بدائل بعضها من بعض. ونتيجة ذلك، كانت حالات اعتماد الشركاء المختلفين بعضهم على بعض ضئيلة، إن وجدت أصلاً.

٤- يمكن للشركة العقدية أن تحافظ على موقعها القيادى فقط بمقدار تجنبها الإفراط فى توزيع مواردها الفنية والمالية. فلا يمكن لشركة المحافظة على موقعها القيادى إذا كانت غير قادرة على مجاراة استثمارات شركائها.

٥- ينبغى أن تكون المقدرة الإدارية للشريك العقدى على مستوى المهمة المطلوبة.

يثير كل تحالف فى الحقيقة عدداً من القضايا المتعلقة بتوافق الشركاء وعملية الإدارة. وتنوع الشركاء مصدر للصعوبة وإمكانية التعلم فى الوقت نفسه، حيث يستدعى التنوع وجود مهارات أكثر عمومية لإدارة التحالف. وفى الأساس، تعاملت شركة كورننج مع كل تحالف بشكل مستقل. وخلال الستينيات من القرن العشرين، سمحت لإدارة كل تحالف بالتكيف مع متطلبات المهمة ومع المنظمة الشريكة. وفى الثمانينيات، بدأت كورننج فى إدارة تحالفاتها المتعددة إستراتيجياً، وبنهاية ذلك العقد كانت قد طورت خبرة كافية فى إدارة التحالفات تمكّنها من كبح زمام تحالفاتها المنطلقة بحرية بدون إحداث نزاعات

خطيرة مع شركائها (ماعداً في الحالات التي نشأت النزاعات فيها نتيجة اختلافات حقيقية في الأولوية الإستراتيجية).

واستخدام مدخل الحقيقة في التحالفات قد يكون ذا معنى أيضاً بالنسبة للشركات التي لا تعتبر عظيمة الشأن في التقنية مثل شركة كورننج، ولكن من المحتمل أن يكون ذلك ثانياً أفضل الخيارات حين تواجه الشركة قيوداً صارمة في الموارد والقدرات. ومن الأمثلة على ذلك شركة أوليفتي Olivetti. فعلى مدار السنوات، تحولت الشركة من صانعة للآلات الكاتبة إلى موردة لشبكات تقنية المعلومات واستطاعت التغلب على عدة فجوات تقنية عميقة، من الميكانيكا الإلكترونية إلى الإلكترونيات الرقمية، ومن المنتجات القائمة بذاتها إلى المنتجات المدخلة ضمن شبكات، ومن لوحات المكونات إلى المشغلات الدقيقة، ومن الأقراص الصلبة إلى الأقراص المرنة والخدمات. وفي أثناء تلك الفترة، اعتبرت أوليفتي نفسها بمنزلة منظمة "منبرية" تزايد على قيمة تقنيات ومنتجات الشركاء باستخدام تقنياتها ومنتجاتها. وعلى الرغم من قيامها ببناء قدرات تسويقية وإمكانات توزيعية، إلا أنها اعتمدت بدرجة كبيرة على الشركاء في توفير التقنيات والمنتجات^(١٨). ومع ذلك فقدرات التسويق لديها كانت أقل كمصدر نفوذ وكغراء للشبكة مما كانت قدرات كورننج الجوهرية المشتركة.

وبطريقة مماثلة، دخلت شركة جنرال إلكتريك البريطانية British General Electric Company في سلسلة من التحالفات في الثمانينيات من القرن العشرين تحت قيادة اللورد واينستوك Lord Weinstock، الذي ترأسها لفترة طويلة، وكان ذلك جزئياً لأسباب دفاعية (فقد أضعفت تلك التحالفات من احتمال الاستيلاء على الشركة)، ولكن ذلك أدى بها فقط إلى اكتشاف حقيقة عامة جعلت خلفه جورج سيمبسون George Simpson يبدأ بتفكيك تلك التحالفات في عام ١٩٩٧. وكانت تلك الحقيقة هي أن إدارة حقيقية واسعة من التحالفات غير المترابطة بإحكام تعتبر أكثر صعوبة حتى من إدارة حقيقية واسعة من مشروعات الأعمال المنفصلة. وفي حقيقة الأمر، يمارس الشركاء المستقلون قوى نابذة متباعدة عن أي أساس منطقي مشترك أكثر حتى مما يمارسه مديرو وحدات العمل المستقلة. وكما يوجد حد لقدرة الإدارة العليا على تكوين القيمة من مشاريع أعمال غير مترابطة، فإن من الصعب جداً إضافة القيمة من خلال حقيقة من التحالفات غير المترابطة.

وعلى العكس من تحالفات شركة جنرال إلكتريك البريطانية التي كان منطقتها مالياً ودفاعياً بصورة رئيسية، كان هدف تحالفات كل من كورننج وأوليفتي هو إحداث صدى

أكبر لاستثماراتها المالية. فقد مكنت التحالفات شركة كورننج من زيادة قيمة استثماراتها التقنية مع تخفيض تكلفة الوصول إلى أسواق جديدة إلى أدنى حد ممكن. وكذلك مكنت التحالفات أوليفتي من تخفيض استثمارات البحوث والتطوير وزيادة قيمة خبرتها التسويقية والبنية الأساسية التوزيعية لديها. ويلخص الجدول (٩-٢) المقايضات التي تواجهها الشركات العقدية مثل كورننج وأوليفتي التي تضع نفسها في مركز حقيبة التحالفات.

الجدول (٩-٢)

المقايضات التي تواجه شركات واقعة في مركز حقيبة التحالفات

الصعوبات والقيود	المنافع الإستراتيجية
* صعوبة الاستثمار الانتقائي في التحالفات المفردة، وبصفة خاصة مع محدودية الموارد، وصعوبة الخروج من تلك التحالفات.	* حاول الوصول إلى فرص أكبر مما يتيحها الموارد المحدودة.
* صعوبة اختيار الشريك "المناسب" في وقت مبكر، ثم الوقوع في أسر الشريك الحالي.	* ارفع إلى أقصى حد التضافر المتخصص للأصول من أجل إيجاد مشاريع أعمال جديدة.
* السهولة والإفراط في التوسع. ما مدى "جوهرية" القدرات الجوهرية؟	* ارفع إلى أقصى حد قوة القدرات الجوهرية عبر مجالات التطبيق والمناطق الجغرافية.
* مخاطر فقدان الموقع العقدى "النجمي".	* حافظ على تفوق الإسهامات والقدرات.
* صعوبة إدارة التعقد التنظيمي للموقع العقدى.	* تعلم عبر التحالفات وقم بالتخصيب عبرها.
* الحاجة إلى الإبقاء على الشركاء منفصلين.	* حافظ على الروابط الأكثر قيمة بين الشركاء المنفصلين.
* صعوبة المحافظة على حقيبة موحدة وهادفة إستراتيجياً.	* استخدم "الوزن" التراكمى للشركاء المتعددين من أجل تحقيق ميزة لنفسك.

عدة شركاء، عدة تحالفات: شبكة التحالفات العنكبوتية

قامت بعض الشركات الأخرى بدلاً من الحفاظ على انفصالية تحالفاتها - على طريقة كورننج - بالاعتراف الصريح بالطبيعة التعددية لشبكات التحالفات العنكبوتية ومحاولة

الحصول على أقصى ما يمكن منها. وكقاعدة عامة، يؤدي تخفيض استقلال الشركاء في تحالف ما إلى زيادة صعوبة وظيفة إدارة التحالف. وتعتبر تجربة صناعة الفضاء الأوروبية مفيدة في توضيح هذه النقطة.

فقد اعتبرت كل من شركة إيروسباتيالي Aérospatiale وشركة دي إيه إس إيه DASA أنهما شركتان عقدتان في حقيقتي تحالفاتهما، وكان ذلك غير صحيح إلى حد ما. ول سوء الحظ، كانت إمكانية تطبيق القدرات والتقنيات الجوهرية لتلك الشركتين على قاعدة واسعة من التحالفات تتضاءل باستمرار مع الاختلاف المتزايد في المتطلبات التقنية لأعمالهما. وفي الوقت نفسه، كانت البرامج التعاونية المشاركة فيها هذه الشركات - مثل إيرباص Airbus - تتطور نحو درجات كبرى وأكبر من تضافر التخصصات ونحو الاندماج في كيانات دائمة بين الشركات. كما كانت قدرات شركاء هاتين الشركتين تتزايد من حيث الأهمية والملائمة للأقسام المعنية لدى كل شريك. وبعبارة أخرى، كان على مصممي طائرات الهليكوبتر وصانعيها أن يتعلموا كل من الآخر أكثر مما يتعلمونه من العاملين داخل شركاتهم نفسها ممن يشاركون في أنظمة الفضاء أو الصواريخ.

في النهاية، وجدت الشركات الأم إيروسباتيالي ودي إيه إس إيه وإيروسبيس البريطانية British Aerospace وألينيا Alenia أنها تبتعد عن الأساس المنطقي المماثل لشركة كورننج الذي ظنت خطأ أنه ممكن متجهة نحو منطق مالي تشابهت أدوارها فيه مع أدوار شركات قابضة لديها حصة أقلية في العديد من المشروعات المتخصصة متعددة الجنسيات. ويختلف هذا تماماً عن النموذج الصناعي للتقنيات والقدرات الجوهرية، ومن المحتمل جداً أن يعاني نقاط الضعف نفسها مثل مدخل جنرال إلكتريك البريطانية في الثمانينيات.

ولا تزال شركتا إيروسباتيالي وإيروسبيس البريطانية تتنافسان في عدة أسواق مهمة حتى في أثناء تعاونهما في أسواق أخرى. وأدى هذا إلى بعض التوتر في مختلف التحالفات بين هاتين الشركتين. وبمرور الزمن، من المحتمل أنه من الصعب الإبقاء على هذا المزيج من التعاون والتنافس بين المجموعات نفسها. ومع مرور الأيام، من المحتمل أن تقوم صناعة الفضاء الأوروبية بإعادة هيكله نفسها في ائتلاف واحد أو عدد محدود من الائتلافات التنافسية مع تسوية النزاعات بين التحالفات. وفضلاً عن ذلك، مع ازدياد حصر الشركات الأم الحالية لنفسها في دور الشركات القابضة فإنها قد تتعلم أن تتحمل وجود علاقات مختلفة في مجالات الأعمال التي تحتفظ فيها باستثمارات. ومن المحتمل أن تجد إدارة إيروسبيس البريطانية التي يحتمل أنها قطعت شوطاً أبعد من قريناتها في لعب

دور الشركة القابضة المالية من الأسهل إبقاء مجالات أعمالها منفصلة إستراتيجياً. وهذا يوجد إمكانية واضحة في أن تتعاون إيروسييس البريطانية مع إيروسياتالي في الطائرات المدنية (ويشمل ذلك إيرباص وطائرات الرحلات اليومية) ومع ماترا MATRA عدوة إيروسياتالي الرئيسية وخصمها المحلي الأول في مجالى الصواريخ والأقمار.

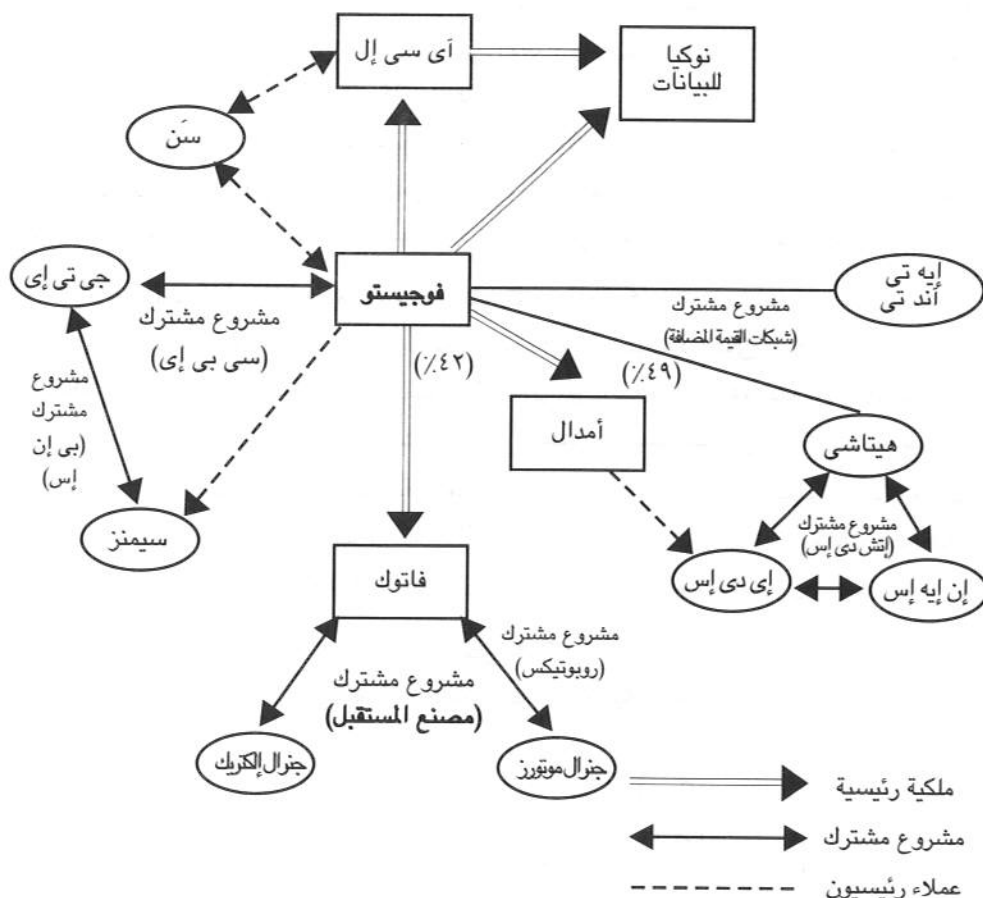
وعلى العكس من شركات الفضاء الأوربية، فإن بعض الشركات التى راقبناها تزدهر فعلياً من جراء غموض الشبكات العنكبوتية للتحالفات التى جمعتها، والتى استخدمتها لبناء ائتلافات منافسة. وتقدم شركة فوجيتسو Fujitsu مثلاً على ذلك. ويصور الشكل (٩-٢) العلاقات بين العناصر الرئيسية للشبكة العنكبوتية من التحالفات التى كونتها فوجيتسو فى الثمانينيات بغرض استغلال الفرص فى مجال الحاسوب.

وقد استخدمت فوجيتسو موقعها العقدى فى الشبكة لاستخلاص مزايا متعددة. وأول تلك المزايا وفورات الحجم والمدى. فعلى الرغم من أن فوجيتسو بمفردها كانت أصغر من أى بى إم IBM فى مجال الحاسوبات المركزية، إلا أن شبكتها العنكبوتية - التى ضمت أمثال Amdhal وأى سى إل ICL وشركات أخرى - أنجزت نصف حجم أى بى إم فى تطوير الحاسوبات المركزية وإنتاجها مما منحها المركز الثانى أو الثالث بين كبرى "شركات" تلك الحاسوبات.

وسمحت شبكة التحالفات العنكبوتية أيضاً لشركة فوجيتسو بتحقيق الفائدة من التعلم المتبادل عبر العديد من القطاعات السوقية والمواقع الجغرافية. فعلى سبيل المثال، تعلمت تطبيقات تجارة التجزئة المحددة لسرعة الخطى من أى سى إل فى أوروبا. وتعلمت من شركة أمثال احتياجات شركات خدمة الحاسوب الرئيسية مثل شركة أنظمة البيانات الإلكترونية EDS. وبفضل علاقاتها مع جى تى إي GTE وسيمنز Siemens، تعلمت احتياجات الشركات المشغلة لخدمات الاتصالات الهاتفية.

وباستخدام تحالفها، تمكنت فوجيتسو من منافسة أى بى إم منافسة شديدة بدون الحاجة إلى تحمل وطأة ردود أفعالها التنافسية بأكملها. فعلى سبيل المثال، عندما قامت أى بى إم بالتنافس الشديد فى الأسعار ضد أى سى إل فى المملكة المتحدة، عانت فوجيتسو فقط فى حدود حصتها فى أى سى إل البالغة ٢٠ بالمائة، مع ترك حملة الأسهم الآخرين يستوعبون بقية هجمة أى بى إم.

الشكل (٢-٩)
العناصر الرئيسية للشبكة العنكبوتية لتحالفات فوجيستو



تطورات فى المنافسة:

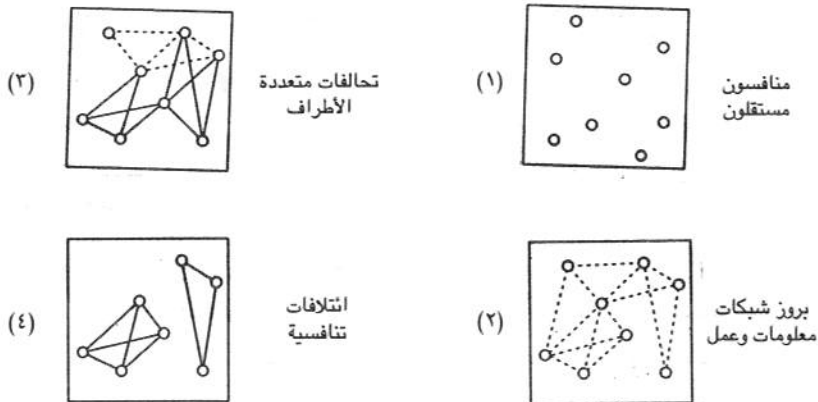
قد لا تمثل الشبكات العنكبوتية للتحالفات شيئاً أكثر من مرحلة انتقالية فى عملية تطور تبدأ بشركات قائمة بذاتها وتنتهى فى بعض الحالات بالائتلافات التنافسية التى ورد بحثها فى الفصل الثالث (انظر الشكل ٩-٣). وفى البداية تقوم الشركات بالمنافسة باعتبارها كيانات مستقلة. وتتكون الشبكات والتحالفات المتعددة الأطراف استجابة لتهديدات مشتركة أو الحاجة إلى العمل المشترك أو بعض الأسباب الأخرى. وبشكل عام،

تسبق شبكات المعلومات والتعلم تحالفات العمل المشترك. وفي حقيقة الأمر، قد تولد شبكات المعلومات تحالفات مركزة بين أعضاء اكتشفوا أرضية مشتركة كافية للتعاون على مستويات أعلى من الالتزام والتوقعات. وإلى حد كبير، يفسر هذا برنامج المجتمع الأوروبي المعروف باسم البرنامج الأوروبي الإستراتيجي للأبحاث والتطوير في تقنية المعلومات ESPRIT*. فوجود شبكة من علماء أوروبا سوف يسهل ظهور شبكات عنكبوتية من التحالفات داخل السوق الأوروبية المشتركة. وكانت الفكرة أنه بمجرد قيام علماء من شركات أوروبية بالتعرف بعضهم على بعض والعمل معاً، فإن الاحتمال سيكون أكبر في تطوير تحالفات بينهم بدلاً من تحالفات مع أقرانهم في اليابان أو الولايات المتحدة.

وتتجه التحالفات المتعددة الأطراف التي تكون الشركات فيها متعاونة ومتنافسة إلى التطور لتصبح ائتلافات تنافسية أكثر استقراراً. وحيث لا تكون درجات عدم التأكد والتعقيد مرتفعة جداً، يحتمل أن يكون التحول إلى ائتلافات تنافسية أكثر استقراراً سريعاً. فعلى سبيل المثال، تطورت صناعة السيارات بسرعة إلى ائتلافات تنافسية مستقرة^(١٩). وكذلك الحال بالنسبة لقطاع الحاسوبات المركزية في صناعة الحاسوبات. كما تم تكوين ائتلافات أيضاً في مجال الإليكترونيات الدقيقة، حيث تطور تحالفان متنافسان متمركزان حول إنتل Motorola وموتورولا واستمرتا لفترة من الوقت.

الشكل (٣-٩)

التطور المحتمل للشبكات العنكبوتية للتحالف



* European Strategic Program for Research and Development in Information Technology.

وقد تكون عملية التطور أبطأ في صناعات أو قطاعات صناعية تتضمن على درجة مرتفعة من عدم التأكد والتعقيد. وتقدم صناعة الحاسوب الصغير مثلاً جديراً بالاهتمام على هذه العملية البطيئة. ففي ذلك المجال أدت المعايير المفتوحة التي أطلقتها يونيكس UNIX ومقاومة الزبائن للمعايير ذات الملكية الخاصة (التي تحمي القوة الاحتكارية للمورد الفرد) إلى تغير طبيعة المنافسة. والدافع لتشكيل تحالفات في مثل هذه الصناعة الأكثر انفتاحاً ضعيف بشكل واضح. وعلاوة على ذلك، في الصناعات التي تحدث التطورات التقنية فيها بسرعة شديدة، قد تؤخر الشبكات القائمة تبني التقنيات الجديدة وتنقلب في نهاية المطاف ضد أعضاء الشبكة.

إن تجميع الشبكات والشبكات العنكبوتية في ائتلافات تنافسية أكثر استقراراً هو في العادة الحل للنزاعات بين الشركاء ونتيجة الثقة المبنية من خلال روابط متكررة وتحالفات طويلة الأمد. فعلى سبيل المثال، وجد المديرون في إيروسباتيالي Aérospatiale المشاركون في تحالفات مع دي إيه إس إيه DASA أن استمرارهم في التنافس في مجال طائرات الرحلات اليومية بمنزلة موضع مؤلم قادر على تدمير الثقة وروح التعاون اللتين قامت الشركتان ببنائهما. ورأوا أن وجود ائتلاف أوسع هو طريقة منطقية للقضاء على هذه المشكلة ولكنهم لم يتفقوا على الشروط.

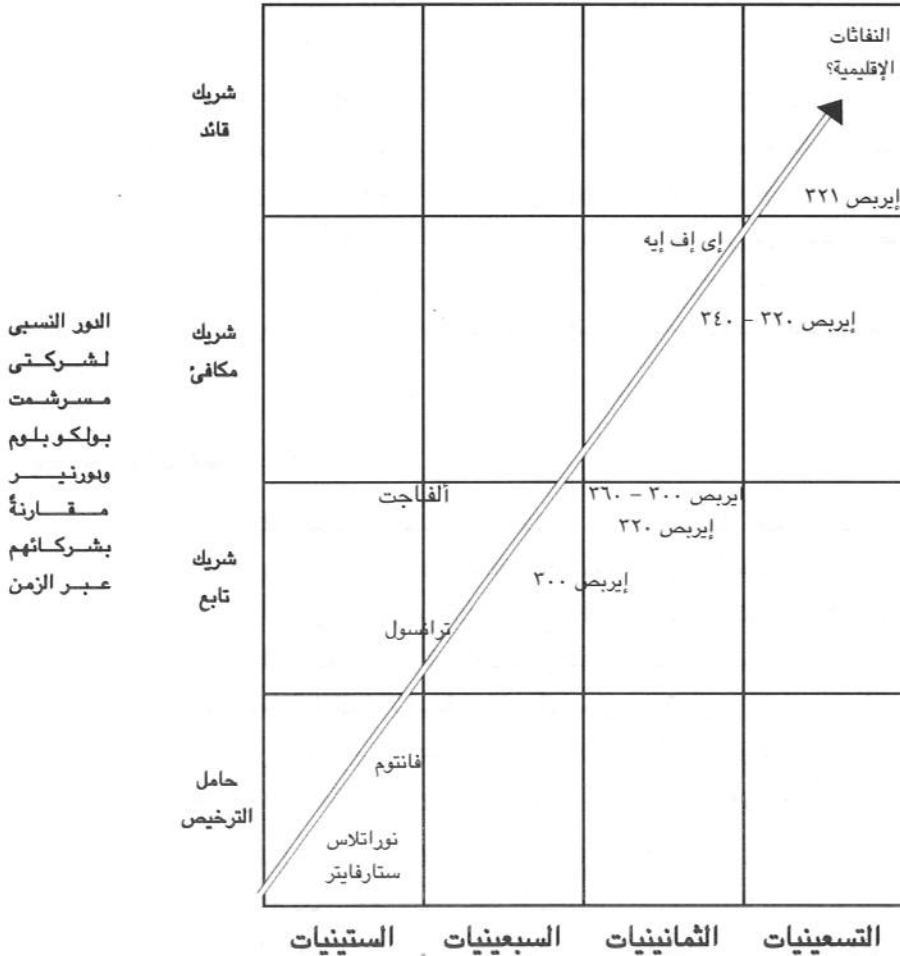
شبكات ديناميكية:

ليس لدى كل الشركات اهتمام بتحقيق الاستقرار في ائتلافاتها. فعلى سبيل المثال، تعتقد شركة سن ميكروسيستمز Sun Microsystems بأنه يمكنها التعلم بشكل أسرع من منافسيها وإدخال ابتكارات إلى السوق بشكل أسرع بالاعتماد على ذاتها. وهكذا فهي أقل اهتماماً بالاستقرار منها بالحفاظ على شبكة ديناميكية من الشركاء يمكنهم تبني تقنياتها بسرعة. ومن وجهة نظر إدارتها، تستفيد شركة سن من تسريع المنافسة وليس من الاستقرار. وربما تتبنى إدارة شركة مايكروسوفت Microsoft هذا الرأي بشكل أقوى من شركة سن وتراه قد تأكد من خلال نجاح ويندوز إن تي Windows NT في مقابل يونيكس.

ويمكن أيضاً استخدام الشبكات الديناميكية مثل شبكة سن بغرض اللحاق بهؤلاء الذين حققوا شيئاً من سبق. وهنا تستخدم التحالفات بمنزلة شبكات تعلم فعلية حيث يسهم كل تحالف في قاعدة القدرات لدى الشركة. وهذا يوسع مدخل التعلم الذي نصحنه باتباعه في الفصل السابق بحيث يتم تطبيقه على تحالفات متعددة الأطراف. وقد اتبعت صناعة الفضاء الألمانية هذا المدخل عندما تمت إعادة بنائها من دمار الحرب العالمية

الثانية. فبدءاً من الستينيات في القرن العشرين، دخلت شركات الفضاء الألمانية في سلسلة من التحالفات تعلمت فيها من كل شريك جديد. وبصفة خاصة استخدمت شركتا مسرشميت بولكو بلوم Messerschmitt Bolkow Blom ودورنير Dornier (المندمجة الآن في ديلمر - بنز إيروسبيس (Daimler-Benz Aerospace) المهارات المكتسبة في تحالف ما

الشكل (٩-٤)
سلم تعلم التحالف



المصدر: أعداد مختلفة من:

Interavia, Flight, Aviation Week

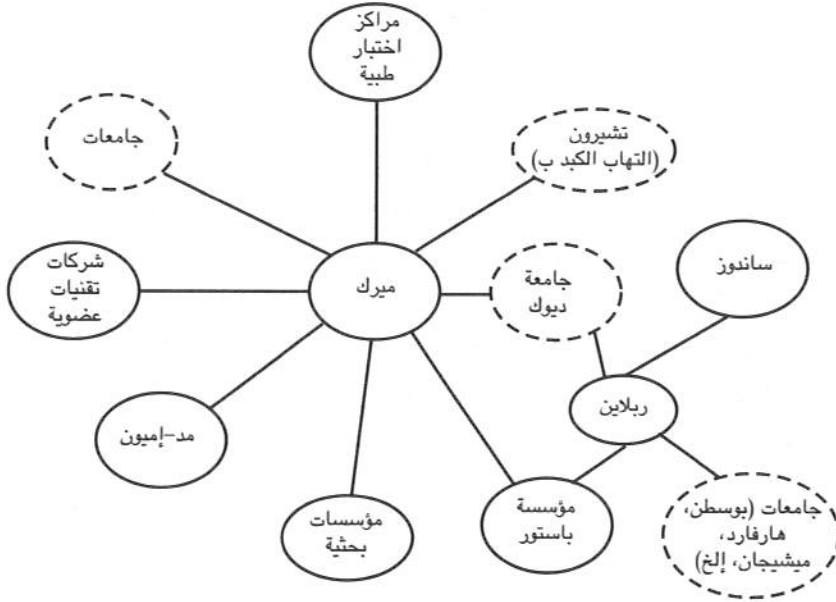
لاكتساب القوة والمركز في التحالف التالي. واستخدمت الشركتان تقنيات معينة مكتسبة في أحد التحالفات كوسائل مساومة لتحقيق دور أفضل في الشراكة وصوت أقوى في التحالف الذي تلاه. ويلخص الشكل (٩-٤) مدى تقدم هاتين الشركتين عبر الزمن، مبيناً كيفية حصول شركتي مسرشت بولكو بلوم وديورنير على أدوار أكثر أهمية في كل تحالف، ويعني هذا حرفياً تسلق سلم التعلم.

وفي كل تحالف، يمكن للشريك الذي يحاول اللحاق بالآخرين أن يقنع بقية الشركاء بالتملق والملاطفة بتحويل التقنية اللازمة لنجاح المشروع ككل. فعلى سبيل المثال، في التسعينيات من القرن العشرين، تلقت ديلمر - بنز إيروسبيس المساعدة على مضض من شركة جي إي سي - ماركوني GEC-Marconi لتطوير نظام تحكم رقمي للقيادة السلكية في الطائرة المقاتلة الأوروبية إي إف إيه ٢٠٠٠ EFA 2000، وهو إحدى تقنيات الفضاء الجوهرية القليلة نسبياً التي لم تكن الشركة قد سيطرت عليها بعد. وهكذا تمكن الشريك الأضعف من أن يستخدم شبكة التحالف الديناميكية لتحسين موقعه مقارنة بالشركات القائدة.

ويمكن أيضاً استخدام الشبكات الديناميكية لإيجاد خيارات في المواقف التي يزداد فيها عدم التأكد. ومن المحتمل أن الشبكات التي تم تكوينها في التسعينيات لتطوير تقنية قرص الفيديو الرقمي DVD واستغلالها تجارياً كانت استجابات لهذا الدافع. فعلى الرغم من رؤية الجميع لقرص الفيديو الرقمي على أنه من التقنيات الأساسية في الإليكترونيات الاستهلاكية المستقبلية، فقد بقي الاتجاه الذي سيسلكه تطورها غير مؤكد. وإلى حد ما، تعتبر شبكات قرص الفيديو الرقمي بمنزلة شبكات لتقديم بدائل: فالشاركون في الصناعة سيستخدمونها للحصول على بدائل لتطوير خيارات في مستقبل الصناعة. وعلى سبيل المثال، احتفظت شركة ماتسوشيتا Matsushita بموطئ قدم لها في كل من ائتلافى تايم وارنر-توشيبا Time Warner-Toshiba وفيليبس - سوني Philips-Sony. وتقوم شبكة إيدز AIDS التي كونتها ميرك Merck بوظيفة مماثلة (الشكل ٩-٥). وينبغي أن تضع تلك الشبكة من العلاقات ميرك في موقع الشركة القائدة في مجال الوقاية من مرض فقدان المناعة المكتسب وعلاجه عندما تظهر الاكتشافات المناسبة.

وبناء الشبكة عندما تكون عوامل عدم التأكد مرتفعة - مثلما فعلت شركة ميرك - ربما يزيد فعلياً من احتمالات التوصل إلى اكتشافات من قبل أعضاء الشبكة. ولكن ميرك قد قدمت التزامات وبنّت روابط في وقت مبكر، فإنها في وضع يتيح لها التحرك بسرعة في حال التوصل إلى اكتشافات.

الشكل (٩-٥)
شبكة أبحاث الإيدز بشركة (Merck)



خلاصة:

مع تحرك الشركات من تحالفات وحيدة، تضم شريكين أو عدداً محدوداً من الشركاء، إلى شبكات أوسع، أو إلى حقائق من التحالفات المترابطة، أو حتى إلى شبكات عنكبوتية من العلاقات، تبقى أهداف المشاركات ودوافع تكوين القيمة منها على ما هي عليه. وتستمر الأسس المنطقية للتزامن وتضافر التخصصات والتعلم في تحريك الشركاء. ولكن مع ازدياد عدد الشركاء وعلاقات التحالف، تزداد تحديات المسائل الإدارية والإستراتيجية على النحو الذي تم بحثه في الفصول السابقة: فينبغي توفير تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة لكل مشارك، وتزداد صعوبة تحقق التوافق الإستراتيجي والمحافظة عليه. وعلاوة على ذلك، قد لا تكون الحاجة للتعاون أو إمكانياتها واضحة جداً لكل الشركاء مسبقاً؛ مما يستدعي المزيد من الأنشطة المتعمدة لبناء الشبكات. وعلى الرغم من أن إمكانية حدوث الفجوات بين الشركاء تكون في الشبكات أقل مما هي عليه في التحالفات، حيث تنزع الشركات في شبكة ما إلى أن تكون أكثر تماثلاً، فإن حقيقة كون هذه الشركات شركات متنافسة عادة تشكل تهديداً مستمراً في وجه التعاون المستمر.

وعلى الرغم من هذه الصعوبات الكثيرة، تقدم العلاقات المتعددة الأطراف عدداً من المزايا الواضحة لأعضائها: قدرات جديدة وميزة تنافسية أقوى وتأثير يمتد أبعد مما يستطيع كل عضو تحقيقه بمفرده، وفرص للتعلم السريع. وتقوم الشركات العقدية بتوسيع مجال عملها وتزيد من قيمة قدراتها، ويقوم الأعضاء الآخرون بتحقيق باكتساب قوة جماعية والاستفادة من قيادة الشركة العقدية.

الفصل العاشر بناء ميزة تعاونية

عندما ننظر إلى الشركات الكثيرة التي قامت بتشكيل تحالفات، ثم ننظر إلى النتائج، فإنه سيدهشنا مدى اختلافها. فبعض الشركات استفادت بدرجة كبيرة من تحالفاتها، في حين بقيت تجربة شركات أخرى غير مستقرة. ما الذي يفسر تلك الاختلافات؟

لقد تطرقت الفصول السابقة من هذا الكتاب إلى مسألة النجاح والفشل من خلال آليات بناء التحالف وشكله وحكمه واختيار الشركاء وتقسيم العمل والعوائد وهكذا. ويحول هذا الفصل الانتباه من التحالف إلى الشركات المشاركة ذاتها. ما هي الخصائص التي تجعل شركة ما مهيأة للدخول في تحالف ما؟ ما هي الخصائص التنظيمية التي تدعم قدرتها على التعاون بنجاح مع الآخرين؟ هل يوجد شيء ما يطلق عليه "الاستعداد للتحالف"؟ إن إجاباتنا على تلك الأسئلة متناقضة ظاهرياً إلى حد ما، وربما قد تكون - إلى حد ما - منبهة للمديرين الذين يدخلون التحالفات ولديهم توقعات ودية. وكما سوف نوضح، من المحتمل أن العوامل نفسها التي تشجع بعض الشركات على الالتحاق بتحالف ما هي التي تضعف من نجاحه. وفي الوقت نفسه، فالعديد من الإمكانيات التي تقود إلى إدارة ناجحة للتحالف هي ذاتها التي تدعم الإدارة الجيدة الداخلية. وغالباً ما ينشأ النجاح في التحالفات من العوامل نفسها التي توجه الإدارة الجيدة، وبصفة خاصة التعاون الناجح والتكامل بين وحدات الشركة نفسها.

شروط مسبقة للنجاح:

هناك احتمال أكبر في أن تتحقق التحالفات الناجحة عندما يدخل المديرون وشركاتهم في هذه التحالفات وهم مزودون "بالأشياء الصحيحة"، ويعنى ذلك مواقف شخصية وعادات تنظيمية ملائمة. والافتراضات التي يفترضها المديرون وكيفية عمل هؤلاء المديرين وتفاعلهم تهيئ سلفاً نجاحهم أو فشلهم بوصفهم مديرين للتحالفات. فإذا نظروا إلى تحالفاتهم في سياق بناء هندسي استراتيجي يوجهه المستقبل وليس مجرد علاج لعمليات فشل سابقة، فإن احتمال نجاحهم أكبر. وإذا كان لديهم إحساس حاد بالقيود التي تحد من مواردهم ويسيطر عليهم طموح يمتد أبعد من تلك الموارد، فإنهم سوف يكونون أكثر نزوعاً نحو زيادة قوة تحالفاتهم بفعالية وسوف يجاهدون للحصول على أكبر ما يمكنهم الحصول عليه منها.

وتعتبر الثقافة أيضاً شرطاً مسبقاً لنجاح التحالفات. فنتائج التحالفات تتأثر بشدة بقيم الشركة ومدى التشجيع الذى يلقاه الموظفون لتحقيق التوازن بين التعاون والتنافس. وتحقق الشروط المسبقة للنجاح إذا كانت ثقافة الشركة تدعم مزيجاً من التعاون والتنافس، وإذا تم تشجيع الموظفين ليكونوا على قدر من التخیل والإبداع فى كيفية تكوينهم للقيمة، وإذا شعروا بالارتياح فى تقديم التزاماتهم والوفاء بها.

والاتصالات المفتوحة، وتجربة العمل ضمن فريق الفعالة، والثبات على الهدف المشترك هى أيضاً من جوانب الاستعداد للتحالف. ومن الخصائص الملحوظة فى الشركات الشريكة الناجحة: جودة الاتصال داخل المنظمة الشريكة، وخبرة موظفيها فى إدارة التعاون بين الوحدات وفى العمل من خلال فرق عمل داخل الشركة، والمقدرة على المحافظة على تواصل الإدارة عبر فترات طويلة من الزمن.

البناء الهندسى الإستراتيجى للتحالف:

هناك تحذير مألوف منذ العصور السالفة: "إذا لم تعرف إلى أين أنت ذاهب، فكل الطرق سوف تَهْدِيكَ إلى هناك". (أو كما يقول المثل الفرنسى "إذا كنت كاثوليكياً صالحاً، فإن كل الطرق تؤدي إلى روما.") وتتم المباشرة فى التحالفات الفعالة بنية إستراتيجية واضحة وبناء هندسى لتحويل تلك النية إلى حقيقة.

يقدم البناء الهندسى الإستراتيجى نموذجاً ديناميكياً عن كيفية تفاعل الجهود المبذولة لبناء القدرات واكتساب مواقع سوقية إستراتيجية بمرور الوقت. وهو يوفر سياقاً إستراتيجياً مظللاً لاختيار التحالفات المفردة وللأهداف الإستراتيجية التى تخصص لها. ما سبب الدخول فى تحالف معين؟ لم الارتباط مع شركاء معينين؟ يمثل كل من هذين السؤالين تساؤلات تصعب الإجابة عليها بدون إحساس واضح بالمكان الذى يريد المرء أن يذهب إليه وبالتالي المكان الذى سيحتله تحالف معين على ذلك الطريق.

ويؤدى الإحساس المفرط بالوضوح بالاتجاه وبرنامج الرحلة الموضوع بإحكام مفرط إلى جعل الرحلة غير شيقة وغير مجزية. وكما أكد العديد من الحالات الواردة فى هذا الكتاب، كثيراً ما تأتى مكافآت التحالفات بالصدفة جزئياً. وتثير هذه الحقيقة معضلة ملفتة للانتباه وهى أنه بدون بناء هندسى إستراتيجى واضح للتحالف، يفتقر التحالف إلى الغرض وإلى

التركيز، ومع ذلك قد يؤدي التحديد الدقيق جداً للبناء الهندسى إلى عدم رؤية الفرد لفرص لا يمكن توقعها مقدماً. وقد تستخدم التحالفات كمجسات للمساعدة فى تحديد البناء الهندسى الإستراتيجى لشركة ما وشحذه ، وهو منظور يتفق مع استخدام التحالفات كخيارات.

ومع ذلك، فى غياب بناء إستراتيجى طموح متوجه نحو المستقبل، من المحتمل أن تكون استراتيجية التحالف مجرد ردود فعل وخطوات تدريجية. ففى حالات أكثر مما ينبغى تتراجع الشركات إلى ما هو مجرب ومختبر، وهو التحالف "القديم التفكير": الاندماج ضمن الصناعة، وضع المعايير لمنتجات معروفة، ترشيد الطاقة، وما شابهه. وكثيراً ما تكون هذه التحالفات ناجحة ولكن نادراً ما تكون ميزة محصنة للشركاء فيها. وعادة ما تكون تحالفات "علاجية" أو دفاعية لسد ثغرات مفتوحة فى سلسلة إمكانات الشركة ومواقعها. وقد تعالج أخطاء سابقة، ولكنها نادراً ما تضع شركاءها فى مقدمة السباق على المستقبل.

والشركات التى تكون حقاً "مستعدة للتحالف" تنظر إلى التحالفات باعتبارها أداة لاكتشاف المستقبل أو تكوينه على نحو فعال والتغلب على جوانب القصور فى الموارد. وهى على استعداد لتقبل صعوبات التعاون بين الشركات، حيث يساعدها التعاون على إنجاز أهداف لا يحتمل إنجازها بدونه. ومجرد التقاط الفاكهة المعلقة على مستوى منخفض لا يندرج فى جدول أعمالها.

والبناء الإستراتيجى المفيد للتحالف له عدد من الملامح. فهو أولاً يعتمد على فهم عميق وأصيل للفرصة التى أتاحت أمام الشركة، ولا يعتمد على وصفات الصناعة والحكمة التقليدية. ثانياً، يفهم المديرون واضعو الإستراتيجية "محرك الأرباح" الذى يقود نشاطهم التجارى والافتراضات المعتمد عليها. ويتجاوز فهمهم بمراحل الأمور الواضحة مثل ("أى المنتجات يجب بيعها وبأى سعر؟") ليصل إلى سياق أوسع غالباً ما يكون بيئياً ("أى موقع ملائم نحتله؟ كيف نسهم فى نجاح الآخرين؟ ما الذى يجعلنا ناجحين؟"). وهم يفهمون بديهياً أنهم يشكلون جزءاً من مجموعة أوسع من علاقات الاعتماد المتبادل والتنافس بين الشركات والتى كثيراً ما تكون أيضاً بين الصناعات. وهم يعرفون أنهم جزء من نظام بيئى تجارى لا يحتمل أن يتقنوه أو يتحكموا به بمفردهم. ومع ذلك، فهم واضعون بشأن أين وكيف ينوون قيادة الابتكارات التنافسية على وجه التحديد وأيضاً بشأن ما هى الإمكانيات الجديدة التى سوف يحتاجون إليها للقيام بذلك. وباستخدام إدراكهم هذا

فإنهم يقومون ببناء مساحة للعلاقات التعاونية داخل بنائهم الإستراتيجي. وهكذا، يكونون على استعداد للشراكة مع الآخرين. ومن الخطأ الاعتقاد أن نوع التخطيط الإستراتيجي رفيع المستوى الذي قمنا بوصفه الآن مقصور فقط على المديرين في الصناعات الديناميكية سريعة الخطى. فالأمر ليس كذلك. وفرص النمو الكبير والربحية المرتفعة موجودة عملياً في كل صناعة. وحتى أقل الصناعات بريقاً تضم شركات منافسة مبدعة وديناميكية وفق أى مقياس، بغض النظر عن الأداء "المتوسط" للشركات في تلك الصناعة^(١). ولا تكمن العقبات الحقيقية أمام إيجاد الفرص في ساحة السوق ولكن في عقول مديري الشركات.

وهكذا، عندما نرى شركة يتوجه مديروها نحو إضافة ميزة تنافسية في المجالات الجديدة، ويقومون بالتفكير بلغة القدرات الجوهرية بدلاً من مجالات الأعمال المنفصلة، ويهدفون إلى تقديم قيمة ممتازة للعملاء، فإننا نرى شركة "مستعدة للتحالف" في ناحية مهمة أو أكثر. ويقدم الجدول (١٠-١) عدداً من خصائص الموقف الذهني لتلك الشركات التي تكون مستعدة للتحالف والشركات التي لا تكون مستعدة له.

الجدول (١٠-١)

خصائص الشركات المستعدة وغير المستعدة للتحالف

غير مستعدة للتحالف	مستعدة للتحالف
* حريصة على حماية إمكانياتها	* مبدعة
* مقلدة	* مبتكرة
* معتمدة على مجال تجارى جوهري	* معتمدة على قدرات جوهرية
* توجهها نحو المنتج	* توجهها وظيفي
* تركّز على أهداف خطية	* تركّز على أهداف غير خطية
* تنصاع للعملاء	* تتجاوز العملاء
* تركّز على تحقيق أعلى معدل للنجاح	* أسرع تعلماً
* تعرف الفشل بأنه خسارة الأموال	* تعرف الفشل بأنه ضياع فرص ربح الأموال

الثروة النسبية:

لقد لاحظنا أن الشركات الغنية بالموارد نادراً ما تكون شريكة فعالة ومخلصة. وتقع مسؤولية الفشل على ما تتمتع به من موارد وفيرة. فهي غير مدفوعة لتكوين تحالفات أو للحصول على أفضل ما يمكن الحصول عليه منها. وكما كانت الصين القديمة، فإن الشركات الغنية بالموارد تميل إلى رؤية نفسها عوالم متكاملة، لا ينقصها أى شىء. وهى تسأل "ما الذى يمكن أن يكون فى مقدور الأجانب الإسهام به؟" وعلى الرغم أن من الواضح أن هذا الوضع لم يعد صحيحاً - لاحظ إجابات مديريها على السؤال المطروح فى بداية هذا الكتاب وعما إذا كانوا يحتاجون للتحالفات - فإن النزعة نحو الانعزالية البديعة تظل باقية فى أعماقهم. وكون طرف معين يرى نفسه غنياً أو فقيراً هو دالة لنسبة طموح هذا الطرف وفرصه إلى موارده، وهو ليس مقياساً موضوعياً.

والشركات فقيرة الموارد غنية الطموحات، التى كثيراً ما تكون شركات صغيرة سريعة النمو ذات نوافذ إستراتيجية محدودة الديمومة، على خلاف الشركات الغنية والمتكاسلة، تكون دائماً على دراية مؤلمة بالقيود على مواردها وبالتالي ينبغى عليها - على أساس منتظم - أن تجد طرقاً لاستكمال ما لديها واستغلاله وتوسعته. فإذا كانت فقيرة فى مواردها ولكنها "غنية" فى طموحها وفرصها، فإنها تميل نحو توحيد القوى مع شركات أخرى. لاحظ أن هذا كان دافعاً رئيسياً للشريك الأفقر فى كل الأمثلة التى وصفناها فى هذا الكتاب تقريباً.

وهذا الانجذاب نحو استخدام الحلفاء لإيجاد الفرص والوصول إليها ولاستغلال الموارد، غالباً ما تقوده رغبة الإبقاء على سيطرة عائلية على الشركة أو الاستفادة من مجموعة متنامية من الفرص؛ وهذان العاملان لعبا دوراً فى تحالفات شركتى كورنينج Corning وفلمنج Fleming، وهما اثنتان من أكثر الشركات التى راقبناها فى أبحاثنا منهجية فى استخدام التحالفات. كما أن الانجذاب إلى الشراكة تدفعه أيضاً تقاليد تاريخية وثقافية تخص "إنجاز قدر أكبر بموارد أقل" واستخدام المرء علاقات الاعتماد المتبادل لمنفعته - وهما عاملان قد يفسران الاستخدام المكثف للتحالفات من جانب الشركات اليابانية.

وقد تؤثر التفرقة بين الشركات الغنية والفقيرة أيضاً على قرار اختيار التحالف مع شركة ما بدلاً من تملكها. ويتم تفضيل التحالفات من جانب الشركة التواقعة إلى التعلم

ولكنها حذرة وتقتصد في استخدام مواردها وتقوم بمراهنات عديدة ولا تلزم نفسها التزاماً كبيراً إلا في وجود درجة معقولة من تأكيد التوصل إلى ناتج إيجابي. وهذه الصورة معتادة بدرجة كبرى بين الشركات فقيرة الموارد. فهي لا تقدر على تحمل ارتكاب أخطاء كبيرة، ولا على دفع ثمن التخلص من هذه الأخطاء. وينبغي عليها توظيف مواردها بعناية وذكاء، والتساؤل دائماً عن "ما الذي قمت بتعلمه؟" قبل اتخاذ الخطوة التالية.

ومن جانب آخر، فإن عمليات التملك هي الأداة المفضلة للشركات الغنية. وتستخدم الشركات الغنية مواردها الممتازة لعلاج جوانب الفشل في البصيرة الإستراتيجية. فهي تعترف أنه "كان ينبغي علينا البدء في تطوير هذه التقنية منذ عشر سنوات"، وتضيف "لعدم قيامنا بذلك، فإننا سوف نشترى شركة لديها هذه التقنية." لذا فعقلية عمليات التملك مختلفة جذرياً عن عقلية استخدام التحالفات من منظور إستراتيجي.

والتحالفات ليست مفضلة على عمليات التملك دائماً. فلكل منهما موقعه. وكل من عمليات التملك والتحالفات الصغيرة تؤدي إلى استغلال موارد الشركة وخاصة بالنسبة لشركة ضخمة. وقد تكون عمليات التملك أفضل السبل عندما يكون المنافس أسرع تحركاً أو عندما تكون الشركة المشتراة في حاجة إلى إنقاذ فعال. لكن عقلية الشركات المستخدمة للتحالفات بشكل ذكي مختلفة تماماً عن عقلية الشركة النشطة في عمليات التملك. فالأولى لديها إحساس عارم بفقرها النسبي، ولكنها تخفي تطلعاتها التي تتجاوز مواردها وإمكاناتها الحالية. وترى الشركة النشطة في عمليات التملك نفسها وتطلعاتها بطريقة مختلفة جداً.

التوازن بين التعاون والتنافس:

لقد ناقشنا في الفصل الثاني كيف أن المقدرة على خدمة المصلحة الذاتية من خلال تعاون يعود بالفائدة المشتركة هي في قلب التطوير البناء للتحالفات. وقد تشجع الثقافات القومية وثقافة المنظمة مثل هذه المقدرة أو تعوقها. فالثقافات التي تحقق التوازن بين حاجات الجماعة واستقلالية الفرد - مؤكدة على الواجبات بقدر ما تؤكد على الحقوق - قد يكون لديها حقاً ميزة هنا. وعلى العكس من ذلك، قد تجد الثقافات المؤكدة على أولوية الفرد صعوبة كبرى في المزج بين التنافس والتعاون. وقد سمعنا مرة بعد أخرى المديرين الأمريكيين وبعض الأوروبيين يتحسرون بسبب ما يقال عن المهارات الأفضل في التفاوض

والتنفيذ لدى شركائهم الأسويين الذين يبدون توازناً أفضل بين القدرة الفردية على التنافس والانتماء للجماعة.

لا تتقيد ثقافات الشركات بالمعوقات الثقافية القومية عندما يتعلق الأمر بالمزج بين المنافسة والتعاون. إذ يمكنها وضع معاييرها وغرس العادات الخاصة بها. ولسوء الحظ، لقد وضعت معظم ثقافات الشركات معايير وغرست عادات معاكسة للسلوكيات التي تتطلبها التحالفات. وعلى مدار عشرات السنوات، دربت نظم الرقابة في الشركات المديرين على أن يكونوا غير متعاونين، ووضعت المديرين في مواقف تنافس حول مساراتهم الوظيفية وتخصيص الموارد. وأدت ممارسات تخفيض الموظفين والمستويات الإدارية وحجم الشركات إلى تكثيف هذا التنافس وجعلت التعاون أكثر صعوبة حتى مما كان عليه. ولذلك ليس من المستغرب أن المديرين ذوي القدرة التنافسية العالية لا يمكنهم التحول بسهولة إلى وضع التعاون.

ويمكن أن يساعد التدريب على مهارات التفاوض والتعاون في هذا المجال. ويمكن أن تساعد أيضاً عمليات القياس الفردية الجديدة مثل التغذية المرتدة الشاملة، نظم المكافآت التي تلحظ الأنشطة المساندة المشتركة وتشجعها، والدخول المبكر للمديرين والمتخصصين في مشروعات تعاونية. فمن الممكن بناء مهارات الشراكة وسلوكياتها من خلال التدريب والقياس والمكافآت والممارسة.

الجدول (١٠-٢)

الخصائص المرتبطة بالسلوكين التنافسي والتعاوني

التعاون	المنافسة
* الانتماء.	* الانعزال.
* الاعتماد المتبادل.	* استقلال الوحدات.
* المشاركة.	* الملكية.
* التركيز العلمي.	* التركيز المحلي.
* المرونة.	* الأولويات الثابتة.
* التطوير.	* المحافظة.

ويمثل كل من التنافس والتعاون جانبي الاستعداد للتحالف. وعلى الرغم من أنهما تقليدياً يمثلان قطبين متضادين في ثقافة المنظمات، ينبغي على المديرين إيجاد سبل لجعلهما يتعايشان. وعندما يتم إنجاز ذلك، تكسب المنظمة منافع التوتر البناء والثقة بين الموظفين. ويقدم الجدول (١٠-٢) قائمة بالخصائص الرئيسية المرتبطة بالتنافس والتعاون.

التزام الموظفين ومرونتهم:

الالتزام الفردي من جانب كل الأطراف المشاركة هو مطلب واضح لنجاح أى تحالف. وتحتاج الشركات المتعاونة إلى الاهتمام بمصالح المديرين والأفراد الفنيين الذين تخصصهم للعمل في التحالفات. فهؤلاء الأفراد أيضاً يودون معرفة: "ماذا يوجد فيه من أجل مصلحتي؟". وتجب الشركة المستعدة للتحالف على هذا السؤال بشكل يرضى رغباتهم. وقد يرى العديد من المديرين في البداية تعيينهم في أحد التحالفات كتدهور في مساهمهم الوظيفي. وتساعد الشركة الخبيرة بالتحالفات موظفيها ليس فقط على فهم المنطق الإستراتيجي الواسع وراء التحالف ولكن أيضاً المنافع الشخصية التي يمكنهم اكتسابها من تلك التجربة.

ويعتبر الالتزام الفردي أيضاً دالة للارتياح الشخصي والثقة الذاتية. وفي حالة بدء الأفراد المخصصين للتحالف بالشعور بعدم الارتياح في أدوارهم، سواء من ناحية الشعور بالخوف في علاقات عملهم أو القلق بشأن مساهمهم الوظيفي المستقبلي، فمن المحتمل أن يحد ذلك من التزامهم تجاه التحالف وتقديمهم لأنفسهم للشريك في التحالف على أن التنبؤ بمواقفهم أكثر صعوبة وإمكانية الاعتماد عليهم أقل.

ودرجات شعور الفرد بالارتياح في منظمته ومدى تمتعه بعلاقات عمل فعالة ومبنية على الثقة مع زملائه هي مؤشرات جيدة عما إذا كان المرء سوف يصيب نجاحاً أو إخفاقاً في التحالف. فالمديرون الذين تكون قواعدهم في شركاتهم الأصلية آمنة، والذين يمكنهم الدخول في علاقة مع شريك دون القلق على ما يجري وراء ظهورهم، هم وحدهم الذين ينبغي تخصيصهم للعمل في المساحة المشتركة بين المنظمات الشريكة. والمديرون الذين تلتقى مصالحهم الشخصية مع نجاح التحالف هم وحدهم الذين ينبغي أن يشتركوا في العملية. وبشكل عام، يوحى هذا ضرورة جذب التحالف للأفضل تماماً من بين موظفي الشركة وذلك كي يكتب له النجاح. فالتحالف ليس مكاناً لأشخاص من الدرجة الثانية من الامتياز والفعالية.

المقدرة على إجراء حوار بناء:

تتطلب التحالفات التعلم وإعادة التكوين وإعادة التكيف عبر الزمن. ويستدعى كل هذا بدوره حواراً بناءً وبيئة عمل تعاونية، وكلاهما يبشر باتخاذ قرار جيد. فالبحوث التي أجريت على التعاون بين الوحدات في المنظمات المعقدة جعلت من الممكن معرفة خصائص الحوار الداخلي المشجعة على تحقيق التعاون^(٢). وتشير ملاحظتنا إلى أن تلك الخصائص - الموصوفة أدناه - تشجع أيضاً التعاون بين الشركاء في التحالف الإستراتيجي.

١- **عملية متعددة للدفاع عن وجهة نظر** تجعل مناظير مختلفة تؤثر على مصادر التوتر التي لها علاقة بقرار ذي عواقب لكل من الشريكين. وينبغي أن تبني عملية صنع القرار على بيانات تحليلية وتعريف أفضل للمشكلات من خلال الحوار المتواصل والبحث عما هو مفيد للطرفين.

٢- **هيكل قوة مرن** يسمح للمديرين في المساحة المشتركة بتحدى المراكز والوظائف القائمة في منظمة كل شريك والبحث عما يكون أكثر فائدة للتحالف، وذلك اعتماداً على الصبر ومنظور طويل الأجل لعملية التعاون بدلاً من الاعتماد على الهياكل الهرمية والترتيب السياسي للرؤساء والرؤسين لدى كل شريك.

٣- **شرعية المعارضة** تمكن الشركاء من النظر إلى المعارضة ليس على أنها انتهازية سياسية أو تشدد مخطئ ولكن على أنها عدم اتفاق مشروع ثابت الجذور مدفوع بمصلحة كل شريك في نجاح التحالف على الأجل الطويل.

٤- **نظام لسير العمليات** مبني على التخاطب المفتوح والصادق يسمح للشركاء بالتوصل إلى قرارات مشتركة سوف يكونون ملتزمين بتنفيذها.

وهنا أيضاً يمكن القول بأننا نلاحظ أن الشركات لا تستطيع إضفاء هذه الخصائص على تحالف ما إلا إذا كانت متوافرة أصلاً في منظماتها.

ظروف تمكّن من إدارة التحالف:

ناقش القسم السابق كيف أن طرق العمل الداخلية في المنظمات وثقافتها قادرة على جعل مديريها أكثر أو أقل استعداداً للتحالف. وتلعب جودة عمليات الإدارة في المنظمات

الشريكة دوراً مهماً في إعداد المديرين لكي يكون فعالين في مواقف ضمن التحالف. وفي هذا القسم، نضيف إلى تلك الشروط المسبقة سلسلة من الأولويات الرئيسية التي ينبغي أن تشكل جزءاً من السياق التنظيمي للتحالف في منظمة كل شريك.

جودة الاتصال:

يتأثر أداء التحالف في حال الافتقار إلى الاتصال بين الشركاء. كما يعاني أيضاً عندما يخفق الأفراد والوظائف داخل الشركات الشريكة في الاتصال. فالاتصال السريع والفعال أساسى. والشركة التي إلى حد كبير ليست لديها قيود على الاتصال الرأسى والأفقى هى أكثر استعداداً للتحالف من شركة أخرى تجد صعوبة في الاتصال الداخلى. ويدعم الاتصال الجيد العديد مما تحتاج إليه شركة ما من المهارات والسلوك عندما تنضم إلى التحالف. ويقوم الاتصال الجيد بالآتى:

* يوزع القيادة وصنع القرار.

* يضعف من آثار "الصوامع" الوظيفية.

* يسرع من حل القضايا.

* يشجع على التفاهم والثقة المتبادلة.

تراكم الخبرة:

تجنى الشركات التي تسعى إلى التحالفات أفضل ما يمكن منها عندما تنعكس الدروس التي تتعلمها منها على بقية أنشطتها. ويعتبر هذا التعلم من قبل المنظمة عاملاً أساسياً في النجاح على المدى الطويل. ولقد ذكرنا في موضع سابق دور مكتب التعاون بشركة فوجيتسو Fujitsu في استخدام الخبرة المتراكمة لديها لتسهيل التعاون مع أى سى إل ICL وشركاء آخرين. وهذا هو الاستثناء. فمعظم الشركات تخفق في الاستفادة من خبرتها المكتسبة من أحد التحالفات في تحالف آخر.

وأفضل استعداد للتعلم من التحالفات هو المهارة في التعلم داخل الشركة. فإذا أمكن لشركة ما الاستحواذ على التعلم والتشارك فيه داخل حدودها الذاتية، فهى بطبيعتها أفضل استعداداً للعمل في تحالف ما. ويمكن للتعلم داخل الشركة أن يأخذ العديد من

الأشكال: تحليل ومناقشة المشروعات بعد انتهائها، النقل الإستراتيجي للموظفين بين المشروعات ووحدات الأعمال، وهكذا.

وبالإضافة إلى الأساليب المعينة المستخدمة لتشجيع التعلم، فإن القدرة على النظر إلى الفشل نظرة موضوعية وعلى الإحجام عن المبادرة السريعة وغير المميزة لإعطاء طابع شخصي للفشل أساسية أيضاً للتعلم من الخبرة، فهي تسمح للشركاء باتخاذ تصرف إيجابي وبناء في أزمات التحالف بدلاً من الضياع في "وادي الموت". ولكي يتم النظر إلى الفشل أو الخطأ بطريقة موضوعية، ينبغي فهم المخاطر وتقويمها والتعرف على جوانب عدم التأكد والعوامل التي تحول دون التوصل إلى قرار جيد متميز عن الأخطاء الفادحة الغبية. ولسوء الحظ، تجد معظم الشركات أنه من الأسهل "إدانة المديرين" من البحث عن الأسباب الحقيقية للصعوبات.

تشجيع الاستمرارية:

يمكن أن تساعد استمرارية الموظفين على بناء الفهم والثقة بالنفس والثقة بين مديري التحالف. ورغم ذلك، تقوض العديد من المنظمات من الاستمرارية عن طريق سياسات تدوير وترقية الموظفين. فبعض الشركات تحد من تثبيت المديرين في أى مركز معين بما في ذلك مراكز في تحالفاتهم.

وعندما يكون تحالف ما كبيراً بالنسبة إلى حجم الشركاء فيه، قد تصبح عمليات تدوير العاملين على الوظائف مفيدة. فعمليات التدوير في تحالف جنرال إلكتريك - سنيكما GE-SNECMA، على سبيل المثال، أدت بنجاح إلى بناء كادر من المديرين تقاسموا خبرة مباشرة ومستوى رفيعاً من فهم التحالف. وكانت النتيجة هي تسارع نمو الالتزام والمساندة للتحالف داخل كل من المنظمين الشريكتين.

وتصبح مشكلة عدم الاستمرارية أساسية عندما تكون المنظمات الشريكة كبيرة بالمقارنة بحجم التحالف. وقد لاحظنا هذا في حالة إيه تي أند تي AT&T وتحالفاتها. فهنا أدى نقص الاستمرارية بسبب تدوير العاملين على الوظائف إلى آثار سلبية على قدرة حفاظ الشركاء على علاقة ثقة. ولم تتمتع علاقة التحالف داخل إيه تي أند تي ككل بأكثر من أولوية محدودة. وكانت إدارة قطاع الحاسوب في إيه تي أند تي في حالة من التغير المتواصل؛ مما ترتب عليه العديد من عمليات إعادة التعيين ونقل المسؤوليات، التي أدت كل

منها إلى اعتماد التحالف على الثقة بين المنظمات ومنع الثقة بين الأفراد من التطور والرسوخ.

الإشراف التنفيذي:

تحتاج التحالفات إلى اهتمام متواصل. وكما هو الحال بالنسبة لطائرة صغيرة فى سماء مضطربة، فإنها تخرج عن مسارها بفعل تيارات الريح وأخطاء التوجيه. ومع استهلاك الوقود، تتغير خصائص التعامل معها. فالطيار الجيد يمضى بطائرته إلى الوجهة المقصودة من خلال تعديلات متكررة وعمليات متابعة ملاحية دورية. وهو لا يكتفى بمجرد تشغيل الطيار الآلى ثم الخلود إلى النوم^(٣). وبهذا المعنى يمثل مديرو الإدارة العليا لشركات مثل كورننج Corning طيارين مؤهلين. فهم لديهم خبرة واسعة فى التوجيه ويعطون تحالفاتهم المزيد من الاهتمام.

والبعض الآخر أقل منهجية. فهم يميلون إلى تجاهل التعارضات الإستراتيجية التى يمكنها تحطيم التحالفات عند الخطوط الواصلة بين الأجزاء. وهم لا يستثمرون بشكل كاف فى العمليات الإدارية اليومية. كما أنهم يعتمدون أكثر مما ينبغى على العقود الرسمية واتفاقيات الحكم، متجاهلين العلاقات والاتفاقيات غير الرسمية التى تحدد فى نهاية المطاف كيفية عمل التحالف.

خلاصة:

إن الشركات لم تُخلَق متساوية من حيث كونها مرشحة لدخول التحالفات. فالبعض منها لديه الأشياء المطلوبة والبعض الآخر لا تتوافر لديه. وفى معظم الحالات، يتكون استعدادها للتعاون من خلال خبراتها والثقافات التى تنمىها كوحدات تجارية مستقلة. وقد ترجع أسباب إخفاق الشركات فى التحالفات إلى عيوب داخلية فيها أكثر مما تعود إلى أسباب تتعلق بالتحالف ذاته. وكما قال بوجو Pajo ذات مرة: "لقد واجهنا العدو، وهو نحن!" ويوحى هذا أن على الشركات التى تتوى ممارسة لعبة التحالف أن تجرى أولاً اختباراً لاستعدادها، وتسال نفسها الآتى:

* هل لدينا بناء إستراتيجى؟ هل يفهمه موظفونا؟

* هل نحن أغنياء فى الطموح وفقراء فى الموارد، أم العكس؟

- * هل لدى المديرين لدينا الدافع لتحقيق إنجاز أكبر من خلال موارد محدودة؟
- * هل يعرف الأفراد هنا كيفية التعاون؟ هل يشجع نظام الحوافز لدينا على التعاون أو يضع كل موظف فى مواجهة مع موظف آخر؟
- * هل نحن قادرون على الالتزام؟
- * هل يمكن لموظفينا الاستجابة بسرعة عندما تتغير اللعبة؟
- * هل الاتصال جيد لدينا؟
- * هل نتعلم باعتبارنا مجموعة؟
- * هل تشجع سياساتنا الاستمرارية؟
- * هل يتمتع المديرون لدينا بالثبات على الهدف من أجل تقديم متابعة مستمرة لمشروعاتهم؟
- كيف سيكون وضع شركتك بالنسبة لاختبار الاستعداد هذا؟ وكيف سيكون وضع شريكك الحالى أو المتوقع؟
- وبافتراض أن شركة ما ضعيفة فى بعض المجالات، ينبغى أن يرافق برنامج تنمية الاستعداد دخولها إلى لعبة التحالف، إن لم يسبقه. وكما لمحنا فى بداية هذا الفصل، هناك مفارقة رهيبة فى حقيقة أن الشركات تدخل فى تحالفات لأنها غير مؤهلة بمفردها للدخول فى السباق على العالم أو على المستقبل. ولسوء الحظ، يؤدى نقص الاستعداد لديها إلى فشلها فى التحالفات. ولكن على العكس من ذلك، فالشركات الطموحة إستراتيجياً والمؤهلة تنظيمياً توظف التحالفات فى استخدام إستراتيجى وفعال إلى حد كبير وتزدهر مع الشبكات العنكبوتية المتنامية من التحالفات.

ملحق:

تقويم التحالف الإستراتيجى:

يلقى هذا الملحق الضوء على المسائل المهمة التى ينبغى على المديرين الالتفات إليها عندما يقومون بتخطيط تحالف إستراتيجى وتصميمه والدخول فيه وإدارته عبر الزمن. ويركز الملحق على القضايا التى طرحت فى النص الأساسى للكتاب، ويتبع تسلسل الأسئلة على نحو تقريبي مسار البحث فيه: (١) تقويم إمكانية تكوين القيمة ودرجة توافق الشريك. (٢) تحديد تصميم التحالف. (٣) البدء بعملية التعاون والمحافظة عليها. (٤) إدارة عملية تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة فى التحالف عبر الزمن. (٥) تقويم التحالف فى ضوء العلاقات الأخرى التى يحافظ عليها الشريك فى المجالات ذات العلاقة (انظر الجدول أ - ١). وتبقى الأسئلة على المستويين الإستراتيجى والتنظيمى اللذين يصبغان الكتاب بأكمله، أما بالنسبة للتصميم التعاقدى والقانونى، فينبغى الرجوع إلى مصادر واستشارات أكثر تخصصاً.

وفى حين أن هذا الملحق قد يبدو محدوداً من حيث إنه يطرح أسئلة بدلاً من إيراد الإجابات عليها، إلا أن خبرتنا مع التحالفات تشير إلى أن طرح الأسئلة الصحيحة هو نصف العمل المطلوب. خذ فى الحسبان أن الملحق ليس المقصود منه أن يقرأ بتسلسل وبشكل منفصل عن المحتوى الأصلى للكتاب، ولكن المقصود منه هو تقديم قائمة منظمة لمساعدة القارئ على تطبيق الأفكار التى اكتسبها من النص الأساسى على وضع تحالف معين قد يواجهه.

ولذلك فمن الواضح أن أقسام الملحق لن تكون جميعاً ذات معنى متساو لجميع القراء. ففي أية نقطة زمنية بالنسبة لتحالف معين، من المحتمل أن عدداً قليلاً من الأسئلة من بين القائمة الغنية المطولة المقدمة هنا سيكون ذا أهمية كبرى. وقد تقدم هذه القائمة أيضاً وسيلة للتركيز وإعداد هيكل منظم بالنسبة للحوار بين الشركاء وداخل منظمة كل شريك.

الجدول (أ-١): الموضوعات الرئيسية

أولاً - التحقق من الأسس الإستراتيجية للتحالف:

- * تقويم إمكانية تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة (الفصلان ١ و ٢).
- * تقويم التوافق بين الشركاء (الفصل ٤).

ثانياً - تصميم التحالف:

- * تقدير قيمة الإسهامات (الفصلان ٣ و ٥).
- * تحديد نطاق التحالف (الفصلان ٣ و ٥).
- * فهم متطلبات المهام المشتركة وتصميم المساحة المشتركة (الفصلان ٣ و ٥)
- * تحديد التقدم وقياسه (الفصل ٣).
- * توقع عمر التحالف (الفصل ٣).

ثالثاً - البدء:

- * فهم الفجوات المبدئية بين الشركاء وعبروها (الفصل ٦).
- * إعداد جدول التعلم بين الشركاء (الفصل ٧).

رابعاً - الإدارة من أجل تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة عبر الزمن (الفصلان ٧ و ٨).

خامساً - تقويم الاعتماد المتبادل بين التحالف وعلاقات أخرى (الفصل ٩).

التحقق من الأسس الإستراتيجية للتحالف:

الغرض المركزى لهذه الخطوة الأولى من التحليل متعدد الجوانب: اكتشاف أساس منطقى قوى لتكوين القيمة من التحالف وترسيخه والمصادقة عليه، وضمان أن الشركاء (الحاليين أو المحتملين) سيكونون ويظلون على الأرجح متوافقين إستراتيجياً.

وتحدد مجموعة واسعة من الأسئلة الإطار العام لتكوين القيمة من التحالف، وذلك اعتماداً على الحجج التى قدمت فى الفصلين الأول والثانى. ونحن هنا نفترض أن القارئ مشترك بالفعل فى تحالف إستراتيجى أو على الأقل ينظر فى الدخول فى تحالف.

وفضلاً عن تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة، يعتبر التوافق الإستراتيجى الحالى والمستقبلى بين الشركاء شرطاً أساسياً آخر للتمكين من نجاح التحالف. وتعتمد المجموعة الثانية من الأسئلة على المناقشة التى أجريت فى الفصل الرابع، وتستكشف التوافق الإستراتيجى بين الشركاء.

تقويم إمكانية تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة:

- ١- ما الذى سيحققه كل شريك من التحالف؟
- ٢- ما هى السبل المختلفة التى سيكون التحالف القيمة من خلالها؟
 - * اكتساب قدرات تنافسية أقوى من خلال التزامل مع الشركاء.
 - * استخدام موارد تضافر التخصصات بين الشركاء لإيجاد فرص جديدة واستغلالها.
 - * اكتساب الكفاءة - لمعالجة أوجه القصور فى المهارات وتنمية كفاءات جديدة من أجل المستقبل - من خلال التعلم والتزود الداخلى بالمهارات من التحالف وشركاء التحالف.
 - * سبل أخرى (يتم تحديدها بالنسبة لكل تحالف).

٣- هل يقدم التحالف القيمة بصورة رئيسية بطريقة واحدة أو بعدة طرق؟

بالنسبة لتكوين القيمة من خلال التزامل:

- ١- هل تحتاج إلى بناء كتلة ذات أهمية حاسمة؟
 - * دفاعياً (فى أسواقك الحالية)؟
 - * هجومياً (لغزو أسواق جديدة)؟
- ما هى الأبعاد الرئيسية للكتلة ذات الأهمية الحاسمة؟
 - * حجم العمليات (التصنيع، والبحوث والتطوير، والتشغيل، والإمدادات، وما شابه)؟
 - * حصة من انتباه العملاء، من المنافذ إلى العملاء؟

* كثافة التغطية محلياً لتحقيق ميزة في الخدمة أو ميزة تنافسية؟

* مدى التغطية العالمية؟

* العلامة التجارية، السمعة، صورة الشركة، المصداقية؟

٢- هل تحتاج إلى بناء موقع عُقدي؟

* إلى أي مدى تزيد قيمة منتجك (أو خدمتك) لدى العميل كدالة لعدد العملاء الآخرين الذين يستخدمونه (الجوانب الخارجية للشبكة)؟

* إلى أي مدى تزيد قيمة منتجك (أو خدمتك) من منظور العميل كدالة لتوافر مدى واسع من المنتجات الموحدة المقاييس المكتملة (على سبيل المثال منتجات البرامج اللازمة للحاسوب الشخصي)؟

٣- هل تشاهد أو تتوقع وجود ائتلافات منافسة لتقديم خدمات منافسة؟ هل هناك سباق بين التكتلات للتحالف مع الأكثر أهمية من الأطراف التي توفر المنتجات المكتملة أو المنافذ للأسواق أو التقنيات الأساسية الفريدة أو البنى التحتية؟

٤- ما مدى قوة الإحساس بالإلحاحية؟ (هل تواجه سباقاً بين ائتلافات متنافسة أقيمت في أنشطة متميزة بأوجه خارجية مرتفعة للشبكة؟) هل أنت مشترك في سباق "الفائز فيه يأخذ كل شيء"؟

٥- إذا كنت تحاول بناء موقع عُقدي، كيف تجعل شركتك أكثر جاذبية للشركاء؟ ما هو الجانب الفريد الذي تأتي به؟ ما مدى استعدادك لتقاسم منافع الموقع العقدي؟ كيف تهدئ من المخاوف المحتملة لدى الشركاء الآخرين من الاعتماد على الغير؟

٦- إذا التحقت بائتلاف دون أن تكون لاعباً في نقطة عُقدياً، ما هي العوائد والمخاطر؟ كيف تتجنب الاعتماد الشديد على اللاعب العقدي؟

٧- هل من المحتمل أن يؤدي التزامل إلى جعل المنافسة تدور في مجالات قوتك أم لا؟ (إذا أدى التزامل إلى وجود منافسة في مجالات ضعفك، فمن الواضح أنك قد ترغب في إعادة النظر).

- ٨- هل لديك المجموعة "الصحيحة" من الشركاء في الائتلاف؟ هل هم أقوياء ومكملون بدرجة كافية؟ هل هم قادرين على محاصرة الشركات ذات المراكز الحالية أو الشركات القائدة؟ هل هم ليسوا على قدر كاف من القوة بحيث يمكنهم الهيمنة عليك وتقزيمك؟
- ٩- من هو الطرف الأكثر احتمالاً للفوز ومن هو الأكثر احتمالاً للخسارة من ظهور ائتلافات منافسة؟ لماذا؟ كيف؟

بالنسبة لتكوين القيمة من خلال تصانف التخصصات:

- ١- هل تحتاج إلى موارد مكملة متضافرة التخصصات للدخول في أسواق جديدة أو إيجاد فرص جديدة لتطوير مجال أعمالك أو القيام بالأمرين معاً؟
- ٢- هل تحتاج إلى مهارات وتقنيات مكملة متضافرة التخصصات لتطوير منتجاتك وبنائها وبيعها؟
- ٣- هل توجد فرص لإيجاد مشاريع تجارية جديدة تتطلب المزج بين المهارات والخبرات من شركات متعددة وجمعها معاً؟
- ٤- هل هناك إمكانية للوصول إلى الموارد المكملة المتضافرة التخصصات بشكل أسير وأبسط من خلال وسائل غير التحالف (على سبيل المثال شراء تراخيص تقنية أو الحصول على عقود تعهد فرعى أو توزيع)؟
- ٥- ما الذي يجعل التحالف أفضل من تلك البدائل؟
- * هل هو شريك يقدم إسهامات فريدة (مثل قدرات متأصلة وعلاقات مع الحكومة ومكانة تتيح الاطلاع على خفايا الأمور) لا يمكن مبادلتها بسهولة بين الشركات؟
- * هل هو شريك يقدم إسهامات فريدة لا يمكن استبدالها؟ (على سبيل المثال، ليس هناك شريك بديل أو ليس هناك مصدر بديل يقدم الإسهامات أو عدم وجود كليهما).
- * هل هو شريك يقدم إسهامات فريدة لا يمكن تطويرها أو إنتاج نسخ مطابقة لها بشكل مستقل ضمن إطار زمني معقول؟

بالنسبة لتكوين القيمة من خلال التعلم والتزود الداخلي بالمهارات:

١- هل تعاني مشكلة وجود ثغرات في المهارات؟

* إذا كان الأمر كذلك، هل من المحتمل أن تكون تلك المهارات المفقودة جماعية أو ضمنية أو متأصلة في المنظمات - أي هل تحتاج إلى ممارسة مشتركة لها مع شركة أكثر خبرة، أو هل يمكنك شراء تلك المهارات من خلال تعيين الأشخاص المناسبين أو الحصول على تراخيص للتقنيات المطلوبة؟

٢- إذا أخذت في الحسبان موقعك في السباق على المستقبل، ما هي المهارات والإمكانات الجديدة التي تحتاج لتطويرها؟

٣- هل تمتلك الشركات الشريكة معك تلك الإمكانيات والمهارات؟

* هل سيكون الشركاء على استعداد لمشاركتها معك؟

* هل تترتاح في الاعتماد على شريكك؟ أو أنك في حاجة إلى تعلم تلك الإمكانيات والمهارات بنفسك إن لم ترد إضعاف قوتك التفاوضية في التحالف وبالتالي تعريض مركزك للخطر؟

* إذا كانت الإمكانيات والمهارات المطلوبة "جديدة على العالم"، ما مقدار انتفاعك من تطويرها بالاشتراك مع الشركاء (على سبيل المثال، في برنامج تعاون في مجال البحوث والتطوير)؟

* وأنت تقوم بتخطيط إستراتيجيات الكفاءة التي ستتبعها وخرائط الطرق الموصلة إلى التقنية في المستقبل، هل يمكنك التفكير في سلسلة من التحالفات مع شركاء مختلفين تتيح لك الوصول إلى الإمكانيات والمهارات المطلوبة وتعلمها والتزود الداخلي بها مع مرور الزمن؟

تقويم التوافق بين الشركاء:

فهم كل شريك لمراكز شريكه وطموحاته:

١- إلى أي مدى تحسّن فهم المراكز التنافسية الخاصة والنسبية للشركاء إزاء أنشطة التحالف؟

- ٢- هل تدرك المصالح الإستراتيجية لشركائك فى التحالف؟
- ٣- هل يقع الشركاء حقيقة فى مجالات تنافسية مختلفة (على سبيل المثال، يطبقون كفاءات متماثلة فى صناعات مختلفة)؟ أم الشركاء منافسون فى السوق؟
- ٤- هل من المحتمل أن يتحول الشركاء نحو المجال التنافسى نفسه خارج التحالف ويجازفون بالتالى بأن يكونوا متنافسين فى السوق؟
- ٥- إذا كان الشركاء منافسين فى السوق فى الصناعة نفسها، كيف يمكن للمرء أن يحدد مكانة كل منهم فى الصناعة: شركة قائدة، شركة متحدية، شركة متقاعسة، شركة حديثة القدم؟
- ٦- ما مدى حسن فهمك الصحيح للطموحات الإستراتيجية للشركاء المختلفين؟ أى الشركاء يرغب فى استخدام التحالف لتحسين مكانته فى الصناعة؟ أى الشركاء راضٍ عن الوضع الحالى؟ أيهم يعتبر التحالف وسيلة للخروج على مراحل؟
- ٧- هل هناك خطر فى أنك تقرأ قراءة خاطئة الطموحات الإستراتيجية لشركائك لأنك تفترض ضمناً أنهم مثلك؟
- ٨- هل تنظر إلى التحالف من وجهة نظر شركائك، أخذاً فى الاعتبار مصالحهم وطموحاتهم ومراكزهم؟

تقويم التوافق:

- ١- إلى أى حد تتوافق المواقع التنافسية الفعلية أو المحتملة النسبية للشركاء المختلفين فى التحالف؟
- ٢- إلى أى حد تتوافق طموحاتهم الإستراتيجية؟
- * هل هم متمثلون من حيث المواقع، ومشاركون فى الطموح نفسه ولهم أعداء مشتركين؟
- * هل مواقعهم أو طموحاتهم أو مواقعهم وطموحاتهم مختلفة ولكنها قابلة للانسجام (فى التحالف)؟
- * ما مدى قبول فكرة الاعتماد المتبادل على الغير؟

- ٢- هل الشركاء متميزون بدرجة كافية ويقدمون إسهامات فريدة وقابلة للاستمرار بدرجة تتيج استمرار التحالف؟ وتكوين القيمة لكل الشركاء؟
- ٤- هل لديهم أسباب لى يكونوا على درجة واحدة من الالتزام للتحالف؟
- ٥- هل من المحتمل أن يتحسن التوافق بين الشركاء أو يتدهور عبر الزمن؟
- ٦- إذا كنت تمثل شركة رائدة أو قائدة فى تحالف ما، هل أنت متأكد من عدم إظهارك صفاقة أو عدم لياقة فى استبعاد الشركاء الأضعف؟ أليس من المحتمل أن تفاجئك تطلعاتهم؟ هل تجازف بالخلط بين القوة الدافعة من جهة وبين الطاقة والديناميكية من جهة أخرى؟
- ٧- إذا كنت تمثل شركة حديثة القدم أو شركة متحدية، ما مدى واقعية تطلعاتك؟ فى أى مجال تقبل الاعتماد المستمر على شركائك؟ وفى أى مجال تتحداه؟ هل من المحتمل أن تكون المجالات التى تتحدى الاعتماد على الشركاء فيها مقبولة لديهم؟
- ٨- ما هو المقابل الذى أنت مستعد لتقديمه لجعل تطلعاتك فى التحالف أكثر قبولاً من قبل الشركاء؟

تصميم التحالف:

يبدأ هذا القسم بمجموعة من التساؤلات حول المعالم التى ينبغى الاسترشاد بها عند تصميم التحالف، بصورة تتوازى تقريباً مع مخطط الأفكار الرئيسية للفصل الثالث: تقدير قيمة الإسهامات، وفهم النطاقين الإستراتيجى والاقتصادى للتحالف وإعداد نطاقه التشغيلى، وفهم متطلبات المهمات المشتركة، وتحديد مقاييس تقدم التحالف ووضعها، وتوقع العمر المحتمل له.

ويتضمن هذا القسم أيضاً تساؤلات أكثر تحديداً عن التصميم مستمدة من مناقشتنا لتصميم حكم التحالف ومساحته المشتركة فى الفصل الخامس.

تقدير قيمة الإسهامات:

- ١- إلى أى مدى يمكنك بوضوح ربط نتائج التحالف بإسهامات الشركاء؟

* هل يقدم الشركاء إسهامات من الصعب تقدير قيمتها مسبقاً (مثل علاقات خاصة تتيح الاطلاع على خفايا الأمور أو كفاءات يتم تطبيقها على فرصة جديدة وتتطلب إجراء تعديل لها)؟

* هل يمكنك عزل الإسهامات المقدمة من جانب كل شريك لإنجاح التحالف، أو أن هناك غموضاً سببياً بين إسهامات الشركاء ونجاح التحالف؟

* إذا كان من الصعب تحديد قيمة مسبقة للإسهامات وتقويم دورها فى نجاح التحالف، هل يمكنك أن تدخل فى تصميم التحالف بنوداً تنص على إعادة تقدير قيمة الإسهامات مع مرور الزمن وإعادة توزيع المنافع بين الشركاء؟

* هل يمكن أن تمزج تقويمات مسبقة للإسهامات (على سبيل المثال مشروع مشترك "٥٠ - ٥٠" على افتراض أن المساهمتين متساويتان) مع مرونة لاحقة (على سبيل المثال، بنود تسمح بحصص من المشروع المشترك طبقاً لمعايير غير حصص الأسهم)؟

٢- إلى أى مدى تنشأ للشركاء تكاليف وعوائد خارج التحالف؟

* إلى أى درجة من الوضوح يمكنك تحديد تكاليف وعوائد خارج النطاق الرسمى للتحالف لكل شريك من الشركاء؟

* هل يأخذ مدخلك لتكوين القيمة فى الحسبان المدى الشامل لتكاليف التحالف وعوائده (مباشرة وغير مباشرة، اقتصادية وإستراتيجية، ملموسة وغير ملموسة)، وليس مجرد محاسبة بسيطة للمدخلات - المخرجات؟

* هل يميز تقويمك لعوائد التحالف بوضوح بين القيمة التى يتقاضاها كل شريك على نحو منفصل والقيمة المتكونة بشكل مشترك؟

* هل تدرك المدى الكامل لعمليات "التبادل التجارى" الصريح والضمنى بين الشركاء؟ (على سبيل المثال ما يفهمه الشركاء صراحة على أنه تحالف تضافر للتخصصات ويراه أحد الشركاء على أنه فقط ذلك النوع من التحالف، قد يقدم فرصاً كبيرة للتعلم بشكل خفى لشريك آخر فى التحالف يرى "التبادل التجارى" فى صورة أكثر اتساعاً وأقل صراحة).

* ما هى طبيعة وشروط "التبادل التجارى" الذى يتم بين الشركاء؟

* هل لديك معايير مقارنة خارجية موثوق فيها لتقدير قيمة التبادل التجارى بين الشركاء؟ (على سبيل المثال، هل هناك أى شكل من أشكال سعر السوق لبعض ما يتم تبادله بين الشركاء؟).

* هل تلاحظ أو تستنتج وجود جوانب عدم تناسق قوية بين الشركاء بشأن مدى الاعتماد المتبادل (مقارنة بالاستقلال الذاتى) لأنشطة التحالف مع عمليات كل شريك؟

* إذا كان هناك اعتماد متبادل شديد بين التحالف وأنشطة شريك واحد فقط، هل أظهرت الاختلافات فى تصميم التحالف؟

٣- كيف تكتشف القيمة الفعلية التى يسعى إليها كل شريك؟

* هل أعددت مناخاً منفطحاً فى عملية التفاوض (على سبيل المثال، من خلال الكشف عن مصالحك الحقيقية بدلاً من أخذ مواقف مساومة)؟

* هل تقوم بمتابعة دقيقة لسلوك الشركاء لاكتشاف ما يمكن حدوثه من ابتعاد غير متوقع عن السلوك الذى تقود الأهداف المعلنة المرء إلى توقعه؟

* هل تدرك أشكال وميادين ومخاطر التنافس المحتمل فى التحالف بين شركائك وبينك؟

* ما مدى شعورك بالارتياح حول كون التعاون يخدم المصلحة الذاتية، التى تصبح بذلك معتمدة على المصلحة المتبادلة؟

* هل لديك منظور شامل لتكاليف التحالف وعوائده بقدر يكفى لوضع مجالات توتر معينة ضمن سياق أوسع وتناولها من خلال ذلك المنظور الأوسع؟

٤- كيف تعالج التحولات فى القيمة النسبية لإسهامات الشركاء عبر الزمن؟

* هل ترى التحالف على أنه علاقة مرنة متطورة؟

* ما مدى ارتياحك أنت وشركائك لعدم قدرتك على التخطيط بشكل كامل للتحالف منذ بدايته أو لتلخيصه بشكل كامل فى اتفاقيات مبدئية مفصلة؟

* هل تنتظر إلى التحالف على أنه سلسلة محتملة من الالتزامات تتم عبر الزمن ويعاد تقويمها بشكل دورى؟

- * هل تشعر بارتياح تجاه احتمال تكرار المساومة عبر الزمن، بشكل يعكس التغيرات في قيمة إسهامات الشركاء؟
- * هل أنت مستعد وقادر على تحقيق التوازن بين الحاجة نحو استمرار التحالف لفترة طويلة (على افتراض أن التحالف يؤدي إلى تكوين القيمة عبر الزمن) مع الحاجة نحو الاستمرار في متابعة العوائد؟
- * هل تشعر بالارتياح مع احتمال تزايد الالتزامات (التي يحتمل أن تصبح بشكل متزايد غير قابلة للإلغاء) تجاه التحالف عبر الزمن كأساس لتكوين القيمة؟

تحديد نطاق التحالف:

- ١- ما مدى وضوح فهمك للنطاق الإستراتيجي للتحالف بالنسبة لك؟ ما هي النتائج الإستراتيجية غير المقصودة التي يمكن أن يجلبها التحالف؟
- ٢- ما مدى وضوح رؤيتك للنطاق الإستراتيجي لشركائك؟ هل لديك صورة واضحة لهذا النطاق، أم أن أهمية التحالف الإستراتيجية الحقيقية للشركاء من الصعب سبر غورها؟
- ٣- هل تدرك الافتراضات الضمنية التي يجب أن تنطبق على شركائك ليبقوا ملتزمين إستراتيجياً بالتحالف وبنجاحه؟
- ٤- هل من المحتمل أن تصبح الاختلافات في النطاقات الإستراتيجية الخاصة التي يحددها الشركاء للتحالف مصادر للنزاع؟
- ٥- إلى أية درجة يحتمل أن تكون تصرفات كل شريك متوقفة على سياق إستراتيجي أوسع؟
- ٦- ما مدى توافق السياقات الإستراتيجية للتحالف بالنسبة لكل شريك (في ظل معلومية مسائل تقدير القيمة التي أثّرت في القسم السابق)؟
- ٧- هل تقوم بإعداد النطاق التشغيلي للتحالف، وكذلك هيكله الحاكم، بغرض التقليل إلى أدنى حد من "خلافات التبادل التجاري" بين الشركاء؟

فهم متطلبات المهمات المشتركة:

- ١- هل تدرك كيف أن الأسس المنطقية المختلفة لتكوين القيمة قد تتطلب أداء مهام مشتركة من قبل الشركاء بطريقة قد يزيد بها أو يقل الاعتماد المتبادل (عادة ما يتطلب التزام أقل مقدار، وفي العادة يتطلب تضافر التخصصات درجة كبرى، أما التعلم والتزود الداخلي فيحتاج إلى أكبر درجة من الاعتماد المتبادل في المهمات)؟
- ٢- إذا كان تكوين القيمة من التحالف يتطلب تفاعلات معقدة بين الشركاء، هل يرتقى تصميم التحالف والعملية اللذين وضعتهما في موضعهما الصحيح إلى مستوى المهمة المطلوبة؟
- ٣- هل أنت على استعداد لأن تخصص للتحالف مقدار الاهتمام والجهد اللذين سوف يكونان ضروريين لتكوين القيمة والاستحواذ عليها؟
- ٤- هل أنت على استعداد لإجراء مراجعة وتعديل دوريين لحكم التحالف والعمليات اليومية اللازمة لتنفيذه؟
- ٥- هل الشكل المعطى للتحالف يتوافق مع متطلبات السعى المشترك نحو الكمال في ظل عدم التأكد ومع متطلبات تكامل المهمات وسرعة اتخاذ القرارات؟
- ٦- هل تصميم المساحة المشتركة لديك قادر على معالجة متطلبات المهمات؟
- ٧- هل تكافح من أجل إنقاص متطلبات المهمات ومن أجل تحسين المساحة المشتركة؟
- ٨- هل تقوم ببناء جسور بين الشركاء على مستويات متعددة؟
- ٩- هل أنت حساس بدرجة كافية للحاجة إلى التنسيق داخل منظمتك وبين مختلف الأفراد والوحدات الفرعية التي لها علاقة بالمساحة المشتركة مع المنظمة الشريكة؟
- ١٠- إلى أي مدى تحتاج إلى ممارسة السيطرة؟ كيف تمارس السيطرة والنفوذ؟ هل تلك الحاجة إلى السيطرة قوية بدرجة كافية لتبرير المقايضة مقابل الأداء الكفء للمهام؟

تحديد التقدم وقياسه:

- ١- هل المعايير التي تقوم باختيارها واستخدامها لقياس النجاح متسقة بشكل كامل مع توقعات تكوين القيمة التي تحملها والأسس المنطقية لتكوين القيمة التي تتبعها؟

وبصفة خاصة، هل تعكس قياساتك النطاق الكامل للعوائد التى تسعى إليها؟ أو أنه يتم تجاهل بعض المنافع فى مقاييسك لنجاح التحالف؟

٢- هل يعكس قياسك التوازن بين استخدام التحالف لتطوير خيارات وتحقيق الالتزام تجاه التحالف؟ هل يتفق مع طبيعة أهداف التحالف؟

٣- كيف تقوم فقدان الاستقلالية الإستراتيجية التى تنتج من تحالف تضافر التخصصات فى الغالبية العظمى من الحالات (ومن تحالف التزامل فى كثير من الأحيان)؟ وعلى العكس، كيف تقيس المكسب المتحقق فى الاستقلالية الإستراتيجية فى المستقبل التى تنشأ بشكل طبيعى من التعلم الناجح والتزود الداخلى بالمهارات من خلال التحالف؟

٤- هل الطريقة التى تقيس بها النجاح وتقوم بها الإسهامات تعطى الشركاء الحوافز المطلوبة للتفوق فى التحالف؟

٥- هل تميز فى تقويمك لمدى التقدم بين منظور تكوين القيمة (الكفاءة) ومنظور الاستحواذ على القيمة (منافع لك) والمنظور الإستراتيجى (مخاطر الاعتماد على الغير مقابل مكاسب فى القوة التفاوضية)؟

٦- هل يستخدم الشركاء معايير متوافقة لقياس التقدم؟

توقع عمر التحالف:

- ١- هل توقعك لمدة التحالف مثبت بشكل واقعى فى أساسه المنطقى لتكوين القيمة؟
- ٢- ما هى الافتراضات المهمة (بشأن الأسواق والتقنيات والبيئة والسياقات الإستراتيجية للشركاء) التى ينبغى أن تنطبق على التحالف للاستمرار فى تكوين القيمة؟
- ٣- هل وضعت فى تصميم التحالف طرقاً لإعادة تقويم تلك الافتراضات بشكل دورى ومعرفة ما إذا كانت لا تزال منطقية؟

البدء:

تتبع التساؤلات فى هذا القسم من حجج تم تطويرها فى الفصلين السادس والسابع. ويمكن لها مساعدتك لتناول مسألتين أساسيتين، ولكنهما حاسمتان، **أولهما**: ما مدى

اتساع الفجوات بين الشركاء فى بداية التعاون، وكيف يمكن تخطيها بفعالية؟ **وثانيتهما:** ما الذى يحتاج إليه الشركاء لى يتعرف بعضهم على بعض، وعلى التحالف، وعلى سياقه لى يكونوا قادرين على تكوين واستخلاص القيمة الكاملة من تحالفهم؟

فى هذا القسم، تعالج الأسئلة بالترتيب أولاً كل فجوة من الفجوات بين الشركاء التى تمت مناقشتها فى الفصل السادس، ثم عناصر جدول التعلم التى نوقشت فى الفصل السابع.

فهم الفجوات المبدئية بين الشركاء وعبروها:

ما مدى كون السياق المبدئى للتعاون مبشراً بالنجاح؟ هل تقف فجوة الإطار فى طريق التعاون؟

هل للشركاء أطر للتحالف متوافقة (تعاريف، منظورات، قواعد، افتراضات)؟

١- هل هناك احتمال أنك تقوم بتطبيق إطار غير ملائم للتحالف (على سبيل المثال، تطبيق إطار تملك لشراكة بين أُنْداد)؟

٢- هل إطارك غير متوافق مع إطار شركائك (على سبيل المثال، أنت ترى التحالف خطوة نحو الاستحواذ، ولكنهم يرونه اتفاقية تعاون مؤقت)؟

٣- هل يشترك معك فى نفس الإطار كل فرد داخل منظمتك ممن لهم علاقة بالتحالف؟ هل جوانب عدم الاتساق هى بين الوظائف أو الوحدات الجغرافية أو مستويات الهرم التنظيمى؟

٤- هل تحمل أطراً مهجورة أو مستعارة من تجربة سابقة قد لا تكون قابلة للتحويل؟ هل ترى أن شركاءك يقومون بالشئ نفسه؟

من أجل عبور فجوات الإطار التى حددتها أعلاه:

١- هل تحاول رؤية التحالف من خلال عيون شركائك؟

٢- هل تتقاسم تجارب سابقة فى التحالفات مع شركائك؟

٣- هل تقوم بإعطاء شركائك تغذية مرتدة عن السبب الذى تعتقد أنهم انضموا للتحالف من أجله، وما ترى أنه دوافعهم؟ هل تناقش التناقضات بين الدوافع المعلنة والسلوك الفعلى؟ هل تقوم بتسوية حالات سوء الفهم؟

٤- ما مدى حسن تعبيرك عن شؤون التحالف داخلياً لضمان أن جميع الأطراف ذات العلاقة تشترك في إطار واحد صحيح؟

هل من المحتمل أن تؤدي فجوة التوقعات إلى خيبة الأمل؟

ما مدى واقعية توقعاتك وتلك التوقعات المتعلقة بالشركاء؟

١- هل يحتمل أن تكون شروط التفاوض في التحالف قد أدت إلى توقعات متفائلة أو طموحة بصورة مفرطة؟

٢- هل هناك احتمال بأنك وشريكك أسرفتما في إقناع كل منكما الآخر بمزايا التحالف؟

من أجل عبور فجوة التوقعات:

١- ما مدى حسن قيامك بتقويم الأساس المنطقي لتكوين القيمة من التحالف والتحقق منه؟

٢- هل أشركت الأفراد الذين سوف يكونون مسؤولين عن تنفيذ التحالف في عملية التفاوض؟ هل قبلوا التوقعات المعلنة واعتبروها توقعاتهم؟

٣- هل تقوم بإعداد مديريك لاحتمال حدوث تدهور مفاجئ للتوقعات؟

ما مدى اتساع فجوة السياق التنظيمي؟

ما هي جوانب عدم التماثل بينك وبين المنظمات الشريكة لك في طرق صنعك للقرارات وأداء العمل؟ (انظر الجدول ٦-٢).

١- هل تؤدي الاختلافات في حجم شركتك بالمقارنة بشركائك إلى صعوبة التعاون بسبب:

* سرعات أو أساليب مختلفة في صنع القرار؟

* معدلات سرعة وإيقاعات مختلفة في إعداد الإستراتيجية وفي التخطيط؟

* طرق مختلفة في تناول البيانات؟

٢- هل من المرجح أن تؤدي أية اختلافات بينك وبين شركائك بشأن كيفية أداء العمل إلى صعوبة في أداء العمل المشترك في التحالف؟

٢- هل من المرجح أن تؤدي تلك الاختلافات إلى عدم إحساسك بالارتياح تجاه العمل المشترك معهم؟ هل يحتمل أن يؤدي هذا بدوره إلى منع التعلم؟

من أجل عبور فجوة السياق التنظيمى:

- ١- هل اعترفت بأهمية التوافق التنظيمى والثقافى فى تصميم تحالفك؟ كيف؟
- ٢- هل يمكنك أن تعين فى التحالف مديرين ممن لديهم خبرة سابقة فى التعامل مع أنواع مختلفة من الثقافات (ثقافات قومية وثقافات المنظمات، وهكذا)؟
- ٣- هل قمت ببذل جهد لمعرفة كيفية عمل منظمات شريكك على أرض الواقع؟
- ٤- هل يمكن أن تحجم عن التوصل إلى أحكام غير ناضجة حول طرق عمل شريكك؟
- ٥- هل قمت بالتخطيط لوظائف "الحراس" والأشخاص الذين يتولون القيام بالشؤون الروتينية المزجة فى تصميم المساحة المشتركة فى الشراكة؟
- ٦- هل تقوم أنت وشركاؤك بتوفير الحيز والزمن (على سبيل المثال، فى غرف (ورش) عمل أو حلقات مشتركة) لأعضاء المنظمات الشريكة بغرض المشاركة فى السياقات التنظيمية المتعلقة بهم وفهمها؟
- ٧- هل يتبادل الشركاء أعداداً كافية من الموظفين أم أن العلاقة بقيت على أساس التعامل عن بعد؟
- ٨- هل يشعر مديروك بالارتياح لمستوى التفاعل مع شركائهم أم أنه أقل أو أكثر مما ينبغي؟

هل تعاني فجوة فى الثقة؟

- لدى دخول مديريك وخبرائك فى الشراكة، هل يشعرون بالأمان الكافى فى مواقعهم داخل شركتك بحيث يشعرون بالحرية للتكيف مع طرق عمل الشريك وتعديل سلوكهم من أجل أن ينجح التحالف؟
- ١- هل يتم رؤية التحالف فى حد ذاته كتهديد شخصى، على سبيل المثال، لوظيفة أى شخص؟

٢- هل يقبل أعضاء المنظمات الشريكة الاعتماد المتبادل؟

٣- هل هناك احتمال فى أن يرى أى أعضاء فى منظمتك أو شركاؤك وجود الحاجة إلى التحالف على أنها اعتراف بالفشل؟

من أجل عبور فجوة الثقة:

١- ما مدى حسن فهم العواقب الشخصية المحتمل أن تنتج عن نجاح التحالف أو فشله بالنسبة لكل فرد ذى علاقة؟

٢- هل هناك احتواء للمخاوف المحتملة؟

٣- هل يفهم الجميع على المستوى الشخصى الشكل العام لتكوين القيمة من التحالف ويشاركون فيه؟

٤- هل هناك مخاطر فى أن الأفراد من المديرين والمتخصصين سيخسرون بسبب التحالف؟

ما مدى معقولة المحتوى المخطط للتحالف؟

هل تواجهك فجوة مهارات؟

١- هل تختلف مهارات شركائك كثيراً عن مهاراتك؟

٢- هل لدى شركائك مجالات من القدرات التى لا تفهمها، وهل العكس صحيح؟

٣- ما مدى القوة التى يعكس بها تنظيم شركائك وعملياتهم التجارية وممارساتهم للعمل طبيعة قاعدة المهارات لديهم؟ ماذا عن الوضع فى شركتك؟

٤- ما مدى إحكام الاعتماد المتبادل والتزاوج بين المجالات المختلفة للمهارات بالنسبة لشركائك وبالنسبة لمنظمتك؟

من أجل عبور فجوة المهارات:

١- هل يمكنك تنظيم وتصنيف مهارات الشركاء ومهاراتك بحيث تصبح أكثر سهولة فى فهمها؟

٢- هل مثل هذا التصنيف هو مجرد "توضيح" للمهارات (يكون كافياً فقط فى حالة الحاجة إلى وضع المهارات إلى جانب بعضها) أو أنه "وضعها فى نطاق التشغيل" (وهو المطلوب لتحقيق تكامل العمليات)؟

٣- ماهى الأدوات (مثل أدوات تصميم برامج حاسوبية) التى تدعم المهارات الخاصة بالشركاء؟

هل تواجه فجوة فى تحديد المهمات؟

١- ما مدى قدرتك على التحديد الدقيق لمهام التحالف وإنجازها؟

من أجل عبور فجوة تحديد المهمات:

١- هل تجعل تعريف المهمات أو إعادة تعريفها عملية متفاعلة فى تصميمك، أو أنها مجرد مسألة محاولة واحدة؟

٢- هل الفائدة من البدء أولاً بمهمات التغذية المرتدة السريعة، التى تسمح بالتعلم، ممثلة فى تصميم التحالف؟

٣- هل تتعلم من التغذية المرتدة المتعلقة بأداء المهام معاً؟

٤- هل يمكنك البدء بمعالجة مهام صغيرة نسبياً يحتل نجاحها واستخدام التعلم الناتج لتولى المهام الأكثر طموحاً وصعوبة فيما بعد؟

ما مدى حسن ابتدائك لعملية التعاون؟

١- هل شجعت عملية التفاوض بين الشركاء المشاعر الطيبة المتبادلة أو تبادل عدم الثقة؟

٢- هل زادت ثقتك فى شريكك أم نقصت فى أثناء المفاوضات؟

٣- هل مختلف الأطراف راضين عن نتائج عملية التفاوض؟

هل تعاني فجوة فى المعلومات مستمرة؟

هل يقوم الشركاء بالتشارك فى المعلومات بشكل علنى أو أنهم يحافظون على استمرار "تفاوت المعلومات" بينهم؟

- ١- كيف تتم مشاركة المعلومات: من خلال كشف المعلومات من طرف واحد؟ من خلال إعطاء معلومات مقابل معلومات؟ من خلال كشف محدود للمعلومات؟
 - ٢- هل يطلع الشركاء بعضهم بعضاً على معلومات أساسية وهم واثقون؟
 - ٣- هل يتوصل الشركاء إلى معلومات مشتركة جديدة (دراسات للأسواق، على سبيل المثال) أو يكتفون بتبادل المعلومات الموجودة؟
 - ٤- ما هي الترتيبات المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية؟ هل تتضمن مشاركة مفتوحة بين الشركاء أو ملكية منفصلة؟ كيف يحققون التوازن بشأن حاجة الشركاء إلى الشركاء في المعلومات مع الحاجة إلى منع تسرب معلومات ذات قيمة إلى أطراف ثالثة؟
- من أجل عبور فجوة المعلومات:**

- ١- هل يمكنك بناء قواعد لعلاقة تبادلية بشأن مشاركة المعلومات؟ هل يمكنك استخدام تلك القواعد لتشجيع المشاركة؟
 - ٢- هل يمكنك أن تشجع على المشاركة والحماية المشتركة لحقوق الملكية الفكرية؟
- هل تعاني فجوة زمنية؟**

- ١- هل من المحتمل أن توجد اختلافات جوهرية بين الشركاء بخصوص جدول التكاليف والعوائد، مما يؤدي إلى فجوة زمنية بينهم؟
- ٢- هل يتحمل أحد الشركاء تكاليف جوهرية في البداية، مع تأجيل العوائد لفترة طويلة؟
- ٣- هل هناك اختلاف جوهري بين الطبيعة المؤكدة نسبياً للتكاليف والعوائد القصيرة الأجل والطبيعة غير المؤكدة للتكاليف والعوائد الطويلة الأجل؟

من أجل عبور فجوة الزمن:

- ١- هل تعكس المعالم المهمة وبطاقات التسجيل الخاصة بالتحالف الجداول المتوقعة لتكاليف وعوائد كل شريك؟
- ٢- كيف تضمن تسجيل النتائج بشكل تراكمي خلال حياة التحالف؟
- ٣- ما هي الإجراءات الوقائية التي تضعها لمنع ميل الشريك الذي يحصل على منافع مبكرة إلى الخروج من التحالف؟

٤- هل يمكنك أن تتوقع بشكل واقعى أن يتعاون الشركاء فى مزيد من التحالفات مع مرور الزمن بالإضافة لهذا التحالف؟

إعداد جدول التعلم بين الشركاء :

كيف تخططون للتعلم بوصفكم شركاء حول بيئة التحالف؟ (سؤال ماذا تتعلم يخص كل تحالف على حده، أما سؤال كيف تتعلم فهو عام، ولذلك تركز الأسئلة على كيفية التعلم).

- ١- هل تستخدم بيانات مشتركة مع كل شركائك بدلاً من بياناتك الخاصة؟
- ٢- هل تقوم بتوضيح ومناقشة الافتراضات مع شركائك؟
- ٣- هل تتشارك فى الأسباب المفسرة لمواقفك مع شركائك؟
- ٤- هل تقوم باحتواء المخاطر الشخصية الملحوظة التى يتعرض لها المديرون المشاركون؟
- ٥- هل أنت صبور بقدر كاف؟
- ٦- هل تبحث جاهداً عن تقارب وجهات نظرك بشأن البيئة؟ أو أنك تكتفى بافتراض أن التقارب سيحدث؟

بالنسبة لمهام التحالف :

- ١- هل من المحتمل أن يفى المستوى المخطط للتفاعل بين الشركاء باحتياجات المهمة؟
- ٢- هل تقوم بتسهيل تعلم المهمات المشتركة بين الشركاء؟
- ٣- هل تجعل المعرفة التى يجب المشاركة بها من أجل أداء المهمة واضحة إلى أقصى حد ممكن؟
- ٤- ما مدى "عرض موجة" الاتصال بين الشركاء؟ هل هى عريضة إلى حد يفى باحتياجات مهام التحالف؟
- ٥- هل تحد من عدد المواقع والمجموعات والفرق المشتركة فى التفاعل ولكنك تجعل ذلك التفاعل كثيفاً وعميقاً؟
- ٦- هل تجاهد من أجل رفع احتمال قيام القائمين على تنفيذ التحالف بأداء مهام التحالف على أفضل صورة ممكنة لهم؟

ما يتعلق بعملية التعاون:

- ١- هل تدرك كيف يكون مدخل شركائك إلى عملية التعاون؟
- ٢- هل تدرك ما إذا كانت إجراءاتك التشغيلية تساعد على الوصول إلى عملية تعاون ناجحة؟
- ٣- هل تدرك ما الذي يجعل الشركاء يقدمون أفضل ما لديهم؟
- ٤- هل يقوم أى من المشتركين بالخروج المؤقت خارج العملية من أجل رؤيتها على نحو أفضل؟ (أم أن الجميع شديداً الانهماك فيها؟)
- ٥- هل تدع أطرافاً خارجية موضوعية تراقب العملية؟
- ٦- هل تقدم التزامات من طرف واحد؟ هل يعطى مقابل لتلك الالتزامات؟
- ٧- هل تعمل على حل حالات سوء التفاهم بمجرد اكتشاف تواجدها؟ (أو أنها تترك أحياناً لكى تتزايد وتتفاقم؟).

ما يتعلق بمهارات الشريك:

- ١- ما مقدار ما تحتاج تعلمه عن مهارات الشريك لكى توحد بينها وبين مهاراتك؟
- ٢- ما مقدار ما كنت تعرفه أو ما اكتشفته عن مهارات الشريك حتى قبل تكوين التحالف؟
- ٣- هل تدرك كيفية تفاعل مهارات كل شريك ونظمه وإجراءاته؟
- ٤- ما مدى احتمال أن تكون قواعد المهارات لديك متوافقة؟

ما يتعلق بالأهداف والتوقعات:

- ١- ما مدى وضوح أهداف الشركاء؟ هل من المحتمل أن تمثل الأهداف المعلنة البرنامج بأكمله؟
- ٢- هل تقوم بمراقبة الشركاء بغرض اكتشاف سلوكيات غير متسقة مع التوقعات المشتركة (والتي قد تكشف عن وجود برنامج خفى)؟

- ٣- هل تلاحظ تصرفات ذات علاقة يقوم بها الشركاء خارج نطاق التحالف وقد تعطيك أدلة توحى بوجود أهداف غير معلنة؟
- ٤- هل تقوم بتحليل كيفية قيام الشركاء باستخدام تراكمي لتحالفات منفصلة ولكنها ذات علاقة لتحقيق واكتساب قوة تفاوضية فى تحالفهم معك؟
- ٥- فى المبادلات بينكم هل تقومون بمناقشة مصالحكم الخاصة بدلاً من أخذ مواقف تفاوضية؟ أم أنك لا تعلم المصالح الحقيقية للشركاء؟

الإدارة من أجل تكوين القيمة والاستحواذ على القيمة عبر الزمن:

الأسئلة فى هذا القسم مصممة لمساعدتك على تقويم تحالف قائم عبر ثلاثة أبعاد: الأول، ما مقدار القيمة الإضافية التى يحتمل أن يكونها التحالف، الثانى، هل توجد مشاركة عادلة فى تلك القيمة بين الشركاء، الثالث، مع أخذ جوانب عدم التأكد والتغير بالاعتبار، هل الشركاء قادرين ومستعدون لإجراء التعديلات المطلوبة فى طريقة قيامهم بالعمل معاً. وليس المقصود بالأسئلة مساعدتك على التطرق إلى قضية تكوين القيمة فى جوهرها، ولكن مساعدتك على تحديد ما إذا كانت جودة عملية التعاون بين الشركاء تتحسن أو تسوء عبر الزمن وبالتالي - بافتراض أن الأشياء الأخرى متساوية - هل احتمالات النجاح تزايد أم لا؟

وتتطرق الأسئلة من ٩ - ١٤ إلى قضايا التوازن والمساواة فى العلاقة بين الشركاء. وستساعدك على تحليل مقدار التوازن الذى يحققه التحالف بين أمور الشركاء، وما الذى يؤثر عليه، وكيف يمكن استخدام تعلم المهارات ما بين الشركاء بغرض استعادة ذلك التوازن.

ومع تقدم التعاون، ينبغى على الشركاء الاستمرار فى طرح ثلاثة أسئلة تقييمية لتقرير الخطوات التالية:

* ما مقدار القيمة الباقية التى ينبغى تكوينها، كحد أدنى؟ (استخدم معايير القياس التى وصفت من قبل فى "تصميم التحالف" تحت عنوان "تحديد التقدم وقياسه").

* هل من المحتمل الاستحواذ على القيمة بشكل عادل من جانب كل شريك؟

* بأخذ جوانب عدم التأكد والحاجة إلى التغيير بالاعتبار، إلى أى مدى يحتمل أن تكون أنت وشركاؤك قادرين ومستعدين لإجراء تعديلات؟

هل تعلمك كاف لأن يمكنك من الإجابة على الأسئلة أعلاه؟ وبصفة خاصة، هل يمكنك الإجابة على السؤال الثالث بالإيجاب؟ أم أنك مشرف على الوقوع فى أزمة؟ (انظر الجدول ١-٧ للاطلاع على قائمة الأعراض).

- ١- فى متابعتك لمدى التقدم، هل تأخذ فى الحسبان جودة العملية وليس مجرد النتائج؟
- ٢- هل تلاحظ تغيرات فى طبيعة المشاركة الفردية فى التحالف؟ هل يتحول المديرون والمتخصصون الموظفون ذوو العلاقة من الثقة بين المؤسسات إلى الثقة بين الأفراد؟
- ٣- هل هم على استعداد للتخلى عن قيود الأدوار التى تصفها المنظمات؟
- ٤- هل أنت وشركاؤك على استعداد لإجراء تعديلات على المساحة المشتركة وعملية الحكم فى التحالف لتحسين الكفاءة؟
- ٥- هل أنت وشركاؤك على استعداد لتقديم التزامات أكبر لا رجوع عنها؟ (انظر الشكل ٧-٥).
- ٦- ما هو الأساس لتمييز إسهام كل شريك؟
- ٧- هل تجرى المحافظة على تميز إسهام كل شريك؟
- ٨- ما الذى يحدد السرعة النسبية لتعلم المهارات بين الشركاء؟
- * ما مدى قوة عزيمة كل شريك على التعلم؟ إستراتيجياً؟ عملياً؟
- * ما مدى شفافية إسهام كل شريك (للشركاء الآخرين)؟
- * هل تقوم بإدارة الشفافية؟
- هل أنت مهتم بجعل نفسك أقل شفافية؟
- هل يحد تصميم عملية المساحة المشتركة من الشفافية؟ ولمصلحة من؟ وهل يتم ذلك بطريقة متوازنة؟
- ما مدى حسن فهمك لقيمة مهارتك بالنسبة لأحد الشركاء؟
- ما مدى عمق تأصل المهارات التى تسهم بها فى التحالف؟

- هل يمكنك التعاون بنجاح بدون دمج العمليات، ومن ثم بدون الحاجة إلى الكشف عن مهاراتك؟

- ما مدى تقبلك وتقبل شركائك لمهارات جديدة؟

٩- هل يتغير الاعتماد المتبادل بين الشركاء بحيث يصبح طرف (أو بعض الأطراف) أكثر اعتماداً على الآخرين والآخرين أقل اعتماداً؟

١٠- هل يقوم شريك واحد بتقديم إسهام أكثر تخصصاً إلى التحالف (على سبيل المثال، تقديم أصول أو تنمية مهارات لن يكون لها استخدام خارج التحالف)؟

١١- هل تضافر التخصصات على درجة عالية من التركيز إلى حد يكفي لجعل الشركاء يعتمد بعضهم على بعض بشكل متبادل وإلى حد افتراض حدوث التوازن؟ أو هل على العكس من ذلك هناك قلق من حدوث تضافر غير متناسق للتخصصات يمنع تضافر التخصصات من الحدوث؟

١٢- مع تطور تحالفك، هل تتم المحافظة بشكل معقول على التوازن بين الشركاء؟

١٣- ما هي "الموازن" المختلفة التي يتحقق عليها التوازن في تحالفك؟ وما الذي يميل كفة كل من هذه الموازن؟ وما هي الموازن التي تحمل وزناً أكبر؟ وهل الأوزان على الموازن المختلفة تضاف بعضها إلى بعض أو أن عدداً ضئيلاً منها يحدد التوازن الكلي في التحالف؟

١٤- هل قمت بنجاح بإكمال دورة (أو عدة دورات) من إعادة تقويم التعلم وتعديله؟ هل تزايدت التزاماتك وتوقعاتك من دورة إلى أخرى؟

تقويم الاعتماد المتبادل بين التحالف وعلاقات أخرى:

تركز الأسئلة في هذا القسم الأخير على مجموعة من القضايا التي تذهب إلى أبعد من تقويم تحالف واحد وتتطرق إلى حالات الاعتماد المتبادل بين عدة تحالفات:

١- هل هذا التحالف هو الوحيد، أو أنه جزء من شبكة عنكبوتية من التحالفات بين الشركاء أنفسهم؟

- ٢- إلى أى مدى يمكن اتخاذ القرارات باستقلالية من جانب شركاء اعتماداً على مزايا التحالف الخاصة به، أو إلى أى مدى تتدخل التحالفات الأخرى؟
- ٣- إذا كان التحالف جزءاً من شبكة أوسع، ما هي طبيعة الاعتماد المتبادل بين التحالف والعلاقات الأخرى؟
- ٤- ما هو هيكل الشبكة: المخطط أو الناشئ، الصريح أو الضمني؟
- ٥- كيف تتم المحافظة على الشبكة؟
- ٦- ما هو دورك في الشبكة؟ ما هو دور شركائك في التحالف؟
- ٧- هل تؤدي حالات الاعتماد المتبادل في الشبكة إلى خطر الاعتماد غير المبرر على الشركاء؟ هل تحالفك أسير علاقات أخرى؟ ما هي؟
- ٨- إذا كان التحالف جزءاً متأصلاً من شبكة ما، ما مدى قوة الشبكة وما مدى شدة التزام الأعضاء؟ (انظر الجدول ٩-١).

الهوامش:

المقدمة:

١- المعروف عن الإحصائيات المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية أنها غير جديرة بالثقة، ويرجع سبب ذلك إلى التباين في تعريفها والتقارير المعدة عنها عبر الصناعات وقواعد البيانات المستخدمة. ولكن يمكن للقراء مراجعة المصادر التالية من أجل الحصول على أدلة إحصائية:

- Deigan Morris and M. Hergert, "Trends in International Collaborative Agreements," *Columbia Journal of World Business*, 22, no.2 (1987): 15-21.
- Herbert I. Fusfeld and C. S. Haklisch, *Industrial Productivity and International Cooperation* (Oxford and New York: Pergamon Press, 1982).
- John R. Harbison and P. Pekar, "A Practical Guide to Alliances: Leapfrogging the Learning Curve," in *Series of Viewpoints on Alliances* (Los Angeles: Booz• Allen and Hamilton, 1993).
- John R. Harbison and P. Pekar, "Cross-Border Alliances in the Age of Collaboration," in *Series of Viewpoints on Alliances* (Los Angeles: Booz•Allan and Hamilton 1997).
- John Hagedoorn, "Understand the Rationale of Strategic Technology Partnering: Inter-organizational Modes of Cooperation and Sectoral Differences," *Strategic Management Journal*, 14 (1993): 371-385.
- Joel Bleeke and D. Ernst, eds., *Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace* (New York: John Wiley & Sons, 1993).

الفصل الأول:

١- إن وجود شبكة فعلية من التحالفات ليس مطلوباً لتحقيق وفورات الشبكة. فما يحقق "وفورات الشبكة" كما يعرفها الاقتصاديون هو مجرد تواجد سلع مكملة منمطة لا بد لها أن تتداخل مثل مسجلات شرائط الفيديو والشرائط. ويقصد بهذا التكامل أن القيمة المحققة لكل مستخدم لهذه السلع أو الخدمات تتزايد مع تزايد عدد المستخدمين، مما يحقق عوائد متزايدة من انتشارها.

٢- نحو مزيد من المعلومات عن تحالف "الإيريديوم"، ارجع إلى:

"Iridium Inc.," *Industry Week*, December 19, 1994, 51-54.

٣- H. Landis Gabel, *Competitive Strategies for Product Standards: The Strategic Use of Compatibility Standards for Competitive Advantage* (New York: McGraw-Hill, 1987).

- Adam H. Brandenburger and Barry J. Nalebuf, *Co-opetition* (New York: Currency/Doubleday, 1996).

٤- Kathryn Rudie Harrigan, *Managing for Joint Venture Success* (Lexington, Mass: Lexington Books, 1986).

- Jean-Francois Hennart, "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal* 9, no.4 (1988): 361-37.

٥- Jason Christopher Spender, G. Slowinski, G. S. Farris, and F. Hull, "Handling the Uncertainty in R&D Alliances," *Advances in Global High-Technology Management* 6 (1996): 55-70.

٦- Paul S. Adler, B. Goldoftas, and D. I. Levine, "Ergonomics, Employee Involvement and the Toyota Production System: A Case Study of NUMMI's 1993 Model Introduction," *Industrial and Labor Relations Review* 50, no.3 (April 1997): 416-437.

- Clair Brown and M. Reich, "When Does Union-Management Cooperation Work? A Look at NUMMI and GM-Van Nuys," *California Management Review* 31, no.4 (1989): 26-44.

٧- للمزيد من التفاصيل عن العلاقة بين شركة سيبا جايجي وشركة ألزا، ارجع إلى دراسات حالات إنسيدي INSEAD التي أعدها رينهارد أنجلمار وإيف ل. دوز Reinhard Angelmar and Yves Doz وهي:

"Ciba-Geigy/Alza Case Series: Condensed" (including "Advanced Drug Delivery Systems: Alza and Ciba-Geigy"; "Alza Corporation"; "Ciba-Geigy Limited: Pharmaceutical Division") 1988, condensed 1994; "Ciba-Geigy/Alza Case Series" (including "Advanced Drug Delivery Systems: Alza and Ciba-Geigy" A-F; "Alza

Corporation" A and B; and "Ciba-Geigy Limited: Pharmaceutical Division" A-C), 1988, rev. 1992-1993.

Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Prentice-Hall, 1994). —٨

- Philippe Naspeslagh and D. B. Jemison, *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal* (New York: Free Press, 1991).

Gary Hamel, Yves L. Doz, and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors —٩ and Win," *Harvard Business Review*, January- February 1989, 133-139.

١٠- استعار مشروع فوجي-زيروكس Fuji-Xerox برنامج إدارة الجودة الكلية TQM من شركة فوجي Fuji، وأدى إلى فوز المشروع بجائزة دمنج Deming. ونتيجة لذلك تبنته شركة زيروكس Xerox وفازت بجائزتي بالدريج Baldrige وإي إف كيو إم EFQM. ومما هو أكثر أهمية من ذلك هو أنه أدى إلى جودة محسنة بشكل مذهل.

١١- لمزيد من المعلومات عن تطور العلاقة بين شركة فوجي وشركة زيروكس ارجع إلى:

Krista McQuade and B. Gomes-Casseres, "Xerox and Fuji Xerox," *Harvard Business School Case # 9-391-156*, 1991, rev. 1992.

Ranjay Gulati, "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties —١٢ for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal* 38, no.1 (February 1995): 85-112.

"Ranjay Gulati, T. Khanna, and N. Nohria, "Unilateral Commitments and the Im- —١٣ portance of Process in Alliances," *Sloan Management Review* 35, no. 3 (Spring 1994): 61-70.

Peter S. Ring, "Fragile Trust and Resilient Trust and Their Roles in Cooperative —١٤ Interorganizational Relationships," in *Proceedings of the International Association of Business and Society, Fifth Annual Conference*, ed. S. Wartick and D. Collins (Hilton Head, S.C., March 17-20, 1994).

١٥- انخفض هذا التهديد في بداية ١٩٩٦ عندما توقفت دي إيه إس إيه DASA عن مساندة فوكر Fokker، التي أفلست عندئذ. واعتبرت إيروسباتيال Aérospatiale تحرك دي إيه إس إيه بمنزلة مؤشر سلام. وتزايد التهديد مرة ثانية في عام ١٩٩٧ عندما تحالفت دي إيه إس إيه مع مارتا MATRA وإيروسبيس البريطانية British Aerospace في مجال الصواريخ والأقمار الصناعية.

Gary Hamel, "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within Inter- —١٦ national Strategic Alliances," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 83-103.

١٧- انظر المرجع التالي:

Henry Kissinger, *Diplomacy* (New York: Simon & Schuster, 1994).

الفصل الثانى:

١- بعد بضعة أعوام، تدهورت العلاقة وتم حل التحالف.

٢- للاطلاع على عرض ملخص لمدخل "الفائز يحصل على كل شيء"، ارجع إلى:

- Brian Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business," *Harvard Business Review*, July-August 1996, 100-109.

٣- David B. Yoffie, *Competing in the Age of Digital Convergence* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).

٤- Henry W. Chesbrough and D. J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation," *Harvard Business Review*, January- February 1996, 65-74.

٥- Yves Doz, "General Electric and SNECMA" A-C, INSEAD case study 1990, 1996.

٦- يعزز التزامل بين المتنافسين موقع الشركة التنافسى من خلال ضمان مشاركة منافسين أضعف فى انتلافها، مثلما فعلت فوجيستو Fujitsu مع شركات أمدال Amdah وأى سى إل ICL وسيمنز Siemens وشركات أخرى. والتزامل بين الشركات المكمل بعضها لبعض يجعل الشركة أكثر جاذبية من شركات أخرى كموردة وكشركة معاً باعتبارها تتمتع بالقدرة المتميزة - والمقصورة عليها فى كثير من الأحيان - على الوصول إلى السلع المكمل.

٧- انظر:

- H. Landis Gabel and O. Cadot, "High Definition Television in Europe," INSEAD case study, 1993.

- "The U.S. Wins One in High-Tech TV," *Fortune*, April 8, 1991, 50-54.

٨- هذه هى "متلازمة الصندوق الخاوى" التى تعرض لها العديد من الأطراف المملكة فى مجال بنوك الاستثمار. وفى عدد ليس بالقليل من الحالات، ابتعد المصرفيون البارزون والمهندسون الماليون عن الشركة المملكة، تاركين المشتري مع صندوق باهظ الثمن لكنه خاوى. وكثيراً ما يكون الشيء نفسه صحيحاً بالنسبة لحالات تملك مجموعات كبيرة للشركات المعتمدة على البحوث.

٩- فى ظل حالة العدد السابق من الشركات الأربع المنتجة فى صناعة السيارات الأمريكية، تقدم شركة أمريكان موتورز (American Motors) أو (AMC) مثلاً لتحالف فاشل. وفى أواخر السبعينيات، وحدت شركة (AMC) جهودها مع شركة سيارات فرنسية (Renault)

تعانى مشكلات مالية وصاحبة منتجات رديئة الصنع وغير مناسبة للسوق الأمريكية. وفضلاً عن ذلك، لم تكن (Renault) في موقف يمكنها من الحصول على المهارات التي تحتاج إليها من شركة (AMC) وبصفة خاصة مهارات إدارة الجودة وتطوير منتجات فعالة. وكان نتيجة ذلك، قيام شركة (Renault) في عام ١٩٨٧ ببيع حصتها المسيطرة في شركة (AMC)، وذلك بخسارة كبيرة إلى شركة (Chrysler) مما ترتب عليه اختفاء شركة (AMC). استمرت شركة Chrysler في تطوير وتصنيع خط إنتاج السيارة الجيب القديمة والخاصة بشركة AMC وذلك بنجاح تام، كما ورثت عدداً قليلاً من المديرين الفرنسيين البارزين الذين أسهموا في مجهودات إصلاح شركة (Chrysler). بعد ذلك دخلت شركة (AMC) في اندماج مع شركة ما ليس لديها إلا القليل مما قد تتعلمه منها، كما عانت هذه الشركة الأخيرة من العديد من نفس فجوات المهارات مثلما حدث مع شركة (AMC). وفي نفس الآونة، فقد قامت الشركات الأخرى الثلاث في مجال صناعة السيارات الأمريكية ببناء أساس أفضل نحو استكمال المهارات المطلوبة وتحقيق فرص أفضل نحو سد فجوات المهارة لديها وذلك من خلال التحالفات مع شركات يابانية منازرة.

الفصل الثالث:

١- Gray Hamel, "Competition for Competence and Interpartner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal*, 12 (1991): 83-103.

٢- Yves Doz, P.S. Ring, S. Lenway, and T. Murtha, "Pixtech," INSEAD Case study, Loyola Marymount University, University of Minnesota, 1997.

٣- على كل حال فازت كل من شركتي فيليبس وسوني في معركة مواصفات وعلى قدر متساو من الأهمية في مجال صناعة الأسطوانات (CD) وصناعة مشغل أسطوانات الليزر (CD-ROM).

٤- سمحت التقنية المقدمة من جانب شركة ماتسوشينا بتطوير الأسطوانة ذات السعة العالية والجانب أو الوجه الواحد، وذلك للتغلب على العيوب المرتبطة بتقنية الأسطوانة ذات الجانبين والتي كانت بمنزلة المنتج المقترح الأول من جانب التحالف. (ينبغي قلب الأسطوانة ذات الوجهتين في منتصف الفيلم).

٥- بمجرد نجاح الائتلاف، قد لا يتوافر لا يكون لهؤلاء المنافسين أى خيار سوى الالتحاق به، وبصفة خاصة عندما تكون العناصر الخارجية الشبكية قوية وتعمل فى غير صالحهم. لكن الالتحاق المتأخر بائتلاف ناجح يحرمهم من الحصول على شروط مواتية كالتى كانوا سيحصلون عليها من خلال التفاوض لو انضموا إليه فى وقت مبكر. وفى العادة لا يلتحق هؤلاء المنافسون بالتحالف إلا بعد أن تتحقق لهم الهزيمة.

٦- Ingemar Dierickx and K. Cool, "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," *Management Science*, 35 (1989), 1504-1510.

٧- كانت سنيكما SNECMA المنتج الفرنسى الوحيد للمحركات النفاثة القوية (شركة تربوميكا Turbomeca، وهى شركة محركات نفاثة فرنسية أخرى، كانت تقوم فقط بتصنيع محركات أصغر معظمها لطائرات الهليكوبتر وطائرات التدريب وطائرات الرحلات اليومية)، كما كانت سنيكما الشركة الأوروبية الوحيدة بخلاف رولز - رويس Rolls- Royce التى يمكنها تطوير تلك المحركات بمفردها.

٨- انظر كلاً من:

- Jean- Francois Hennart, "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal*, 9, no.4 (1988), 361-374.

- Oliver E. Williamson, "Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange," *American Economic Review* 73, no.4, (1983): 519-540.

٩- "The Partners," *Business Week*, February 10, 1992, 38-43.

- "How Ford and Mazda Shared the Driver's Seat," *Business Week*, March 26, 1990, 68-69.

- Michael Y. Yoshino and U.S. Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

١٠- باستثناء هذا المنظور الأوسع، كان هناك قلق من أن تقوم شركة سنيكما بترويج مبيعات المنتجات المشتركة فقط، فى حين تقوم جنرال إلكتريك بترويج المنتجات التى تقوم بتصنيعها بمفردها، مما قد يؤدي إلى حدوث توتر فى العلاقة. كما كان هناك قلق من عدم رؤية شركات الطيران والشركات المصنعة للطائرات التحالف باعتباره "محايداً" إزاء اختياراتها لأنواع الطائرات. وبالمطبع، فإن كون مشاركة سنيكما لم تكن بنفس القدر فى سلسلة المنتجات ككل يؤدي إلى شكوك فى قيام كل شريك بترويج المحركات التى له فيه الحصة الكبرى أو الأكثر ربحاً.

١١- Ashish Nanda and C. A. Bartlett, "Corning Incorporated: A Network of Alliances," Harvard Business School case # 9-391-102, 1990, rev. 1992.

١٢- كانت إدارة سيبا-جايجي Ciba-Geigy تدرك أن فرض منظور تشغيلي أوسع مما ينبغي على التحالف قد يؤدي إلى خفض انطلاقة الابتكار لدى ألزا Alza وروح التنظيم والمخاطرة لديها عن طريق تزويب الأصالة والإبداع لديها وتحويلهما إلى بيروقراطية شركة كبيرة.

١٣- سواء تعلمت روفر Rover كل ما تريد تعلمه من هوندا Honda أم لا، فقد تعلمت قدراً كبيراً. فعلى مدار الأعوام الخمس عشرة من عمر التحالف، زادت إنتاجية روفر أربعة أضعاف وتحسنت جودتها بمقدار العشر، كما انخفضت أزمدة دورات التطوير والتكاليف لديها إلى النصف.

الفصل الرابع:

١- ينبغي تعريف "القيادة" في كلمات دقيقة بحيث يكون لهدف التحالف معنى، حيث إن التعريف المفرط في العمومية قد يكون مضللاً. فعلى سبيل المثال، قد تكون جنرال موتورز GM قائدة في صناعة السيارات من منظور الحجم، ولكن قد تكون هناك أشياء كثيرة تود أن تتعلمها من تويوتا Toyota القائدة في مجال القدرة على التصنيع المقتصد. وفي مجال الحاسوبات الشخصية، قد تكون آي بي إم IBM وكومباك Compaq قائدتين من منظور كمية المنتج النهائي ولكنهما شديداً الاعتماد على إنتل Intel ومايكروسوفت Microsoft القائدتين الحقيقيتين في هذه الصناعة.

٢- David C. Mowery and N. Rosenberg, "The Japanese Commercial Aircraft Industry Since 1945: Government Policy Technical Development, and Industrial Structure," Stanford, Calif, 1985 working paper.

- Thomas W. Roehl and J. F. Truitt, "Stromy Open Marriages Are Better: Evidence from U.S., Japanese and French Cooperative Ventures in Commercial Aircraft," *Columbia Journal of World Business* (Summer 1987): 87-95.

٣- للاطلاع على إيضاح لهذه النقطة، راجع دراسة الحالة الخاصة بإيتالتل Italtel في:

- William H. Davidson and J. R. de la Torre, *Managing the Global Corporation: Case Studies in Strategy and Management* (New York: McGraw-Hill, 1989).

٤- Peter Grindley, D.C. Mowery, and B. Silverman, "SEMATECH and Collaborative Research: Lessons in the Design of High-Technology Consortia," *Journal of Policy Analysis and Management* 13, no.4, (Fall 1994), 723-758.

- Larry D. Browning, J. M. Beyier, and J.D. Shetler, "Building Cooperation in a Competitive Industry: SEMATECH and the Semiconductor Industry," *Academy of Management Journal* 38, no. 1 (1995): 113-151.

٥- فى حقيقة الأمر، خيبت سيمنز Siemens آمال كورننج Corning حيث لم تصبح قائدة على مستوى العالم فى مجال الإرسال والاتصال بعيد المدى ونظم الكابل، فى حين كانت كورننج ولا تزال قائدة تقنية الألياف البصرية.

٦- Gary Hamel, Y. Doz, and C.K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win," *Harvard Business Review*, January- February 1989, 133-139.

- Gary Hamel, "Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 83-103.

- Robert B. Reich and E. D. Mankin, "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future," *Harvard Business Review*, March - April 1986, 78-86.

- Dominique Turcq. "La Tunique de Nessus: Les Stratégies d'Accords Internationaux des Entreprises Japonaises," working paper, Group ESCP, Paris, 1985.

Krista McGuade and B. Games-Casseres, "Xerox and Fuji Xerox," Harvard Business School case # 9-391-156, 1991, rev. 1992.

٨- تضمنت مفاوضات بيع نظام قطارات عالية السرعة من قبل شركة المعدات الكهربائية الأوروبية جى إى سى - أليستوم GEC-Alsthom إلى كوريا الجنوبية إلى إقامة تحالف مع عدد من شركات البناء والهندسة فى الكورية الجنوبية. وكانت شروط هذا التحالف ستؤدى إلى تصنيع ٥٠ بالمائة على الأقل من قيمة النظام محلياً، وتحويل قدر كبير من التقنية إلى الكوريين، واتفاقية ترخيص تعطى الكوريين حق تسويق منتج جى إى سى - أليستوم (أو مشتقاتهم منه) إلى أى سوق خارج أوروبا. وكان من المحتمل أن يؤدى هذا إلى وضع الكوريين فى منافسة مع منتج جى إى سى - أليستوم ذاته. وكانت الشركة الأوروبية متلهفة على تثبيت نفسها فى سوق غير أوروبية لها متطلباتها لدرجة أنها قبلت هذه الشروط، وهى تعلم أن من المحتمل أنها تقوم بتهيئة منافس مستقبلى لها.

الفصل الخامس

١- Yves Doz, "Eurovinyl Corporation (A) and (B)," INSEAD- CEDEP case study, 1991, rev. 1992.

٢- على الرغم من وجود مخاطر مماثلة بالنسبة لعلاقات الموردين (لاحظ اعتماد منتجي الحاسوب الشخصي على إنتل Intel ومايكروسوفت Microsoft)، تبدو هذه المخاطر ملموسة بدرجة أقل عندما يتعلق الاعتماد على سوق معينة أو مكون رئيسي مما هي حين يكون مصدر الاعتماد هو حرفياً "جزء" آخر غير منمط من المنتج نفسه، وبصفة خاصة عندما يشعر الشركاء بأنهم قد تخلوا عن بعض التقنيات أو القدرات الأساسية في نمط تضافر التخصصات.

٣- هناك قضية ثانية مرتبطة بموضوع تقدير القيمة تنشأ في حالة برامج التعاون الممولة حكومياً، حيث يتلقى الشركاء الأضعف مساعدة من مطالبة حكوماتهم المشاركة بالعائد المنصف *juste retour*، ويعني ذلك حصصاً من العمل متوافقة مع حصص الحكومات في تمويل البرنامج. والإفراط في التطبيق الجامد لهذا المبدأ يمنع تقدم البرامج نحو الأمام، وبصفة خاصة عندما تكون التقنيات المطلوبة ذات متطلبات لا تسمح بخضوعها للمشاركة المفروضة سياسياً. وحتى في غياب الضغوط الحكومية، قد يرغب الشركاء في التأكد من أن توازن الإسهامات متوافق مع توازن الإيرادات، مثلما تم في الاتفاقية المبدئية لمشاركة المهام بين شركة جنرال إلكتريك GE وسنيكما SNECMA. لكن قد يؤدي مثل هذا المدخل إلى قيام كل شريك بالمغالاة في قيمة إسهامه. والشركاء الذين لديهم معرفة بإسهامات الأطراف الأخرى لن يسمحوا بمثل تلك المغالاة؛ وعلى العكس من ذلك، قد يجد الشركاء ممن لديهم إسهامات أكثر تميزاً صعوبة كبرى في تقدير القيمة الحقيقية أو تقدير تكلفة إسهامات بعضهم لبعض.

٤- وتقيدهم أيضاً قوانين العمالة والإجراءات المالية. فغياب وضع قانوني للشركات الأوروبية ووجود اختلافات في السياسات المالية بين الدول الأوروبية، على سبيل المثال، يبقيان معوقين رئيسيين في للتحالفات التي تشمل أوروبا بأكملها.

٥- للاطلاع على عرض ملخص، ارجع إلى:

- Christine Oliver, "Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions," *Academy of Management Review* 15, no.2 (1990): 241-265.

٦- كانت الطبيعة السرية التي تخضع لها تقنيات شركة جنرال إلكتريك GE ستجعل التطوير أو التصنيع المشترك غير مقبول من جانب الحكومة الأمريكية.

٧- يتعثر العديد من تلك التحالفات، مثلما حدث في حالة تحالف ببليسيز Publicis مع إف سى بى FCB في مجال الإعلانات. ففي تلك الحالة، تبني التحالف الهياكل والنظم الإدارية ذات الصبغة اللامركزية الأقوى التي كانت من سمات ببليسيز في أوروبا، بدلاً من مدخل الشبكات متخطية الحدود القومية الذي اتصفت به إف سى بى. وأدى هذا إلى تقويض الأساس المنطقي لتكوين القيمة من منظور إدارة شركة (FCB)، وهو تحقيق خدمة أفضل لعملاء الشركة العالميين، وبصفة خاصة هؤلاء الذين يعولون علاماتهم التجارية وأنشطتهم الترويجية. وبينما كان عملاء مثل شركة نسله Nestlé وليفى ستراوس Levi Strauss يتحركون نحو إدارة أنفسهم كشبكات عالمية، كان التحالف يتحرك في الاتجاه المعاكس. ومع فقد التحالف لعملائه، فقد شركاؤه صبرهم وطلبوا إنهاء التحالف. وتقوض صعوبات مماثلة الآن العديد من تحالفات شركات خطوط الطيران. فعلى الرغم من ادعاءات المؤيدين لها بالعكس، نادراً ما تؤدي تلك التحالفات إلى تكوين قيمة حقيقية لركاب شركات الطيران. وتظل مستويات الخدمة وصور العلامات التجارية مختلفة إلى درجة لا تسمح بالنجاح العملي للخدمات المنسجمة تماماً، وكثيراً ما يرى الركاب الاشتراك في الرموز (عادة ترقيم الرحلة نفسها تحت اسم شركات طيران مختلفة) على أنه خدعة.

٨- Kyonori Sakakibara, "R&D Cooperative Among Competitors: A Case Study of the VLSI Semiconductor Research Project in Japan," *Journal of Engineering and Technology Management* 10 (1993): 393-407.

٩- "Iridium Inc.," *Industry Week*, December 19, 1994, 51-54.

١٠- Gary Hamel, "Competitive Collaboration: Learning, Power and Dependence in International Strategic Alliances" (Ph.D. diss., University of Michigan, 1990).

الفصل السادس:

١- للاطلاع على مناقشة عامة لمصطلح "السياق التنظيمي" كما تناولناه هنا، ارجع إلى:

- Joseph L. Bower, *Managing the Resource Allocation Process* (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1970; Boston: Harvard Business School Press, 1986).

٢- بالرغم من أن إمكانية إبرام مثل تلك العقود كانت جزءاً من الاتفاقيات المبدئية إلا أن سيبا-جايجي Ciba-Geigy لم تتوقع أنها ستتبلور. على أي حال، كانت سيبا-جايجي

ستتضرر لفحصها واحدة تلو الأخرى. وكانت هذه حالة واضحة من الحالات التي تضاربت فيها التوقعات الخاصة لكل من سيبا-جايجي وألزا Alza والتي لم يتمكن فيها تصميم التحالف-الذي نص على أنه يمكن لإلزا المبادرة بصفقات مع أطراف ثالثة شريطة موافقة سيبا-جايجي المسبقة-من تفادي الصراعات.

٣- Peter S. Ring, "Fragile Trust and Resilient Trust and Their Roles in Cooperative Interorganizational Relationships," *Proceedings of the International Association of Business and Society, Fifth Annual Conference*, ed. S. Wartick and D. Collins (Hilton Head, S.C., March 17-20, 1994), 107-113.

- Peter S. Ring, and A. H. Van de Ven, "Development Processes in Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy of Management Review* 19 (1994): 90-118.

- Nagesh Kumar, "The Power of Trust in Manufacturer- Retailer Relationships," *Harvard Business Review*, November- December 1996, 92-106.

٤- Larry Hirschhorn and T. Gilmore, "The New Boundaries of the 'Boundaryless' Company," *Harvard Business Review*, May-June 1992, 104-115.

٥- يعتبر هذا مثلاً عن المشكلة التي فحصناها في مناقشتنا (الفصل الأول) المتمثلة في خطر نقل الفكرة الثابتة والافتراضات الخاصة بالنظرة التقليدية للمشروعات المشتركة إلى الأنواع الجديدة من التحالفات.

٦- في التحالفات التي تؤدي إلى مشروعات مشتركة مستقلة نسبياً - وبصفة خاصة التعاونيات في مجال البحوث والتطوير المتعددة الشركاء - قد يكون من المفيد ترك إطار المشروع يحدد نفسه بدلاً من محاولة فرض إطار ما. وقد يؤدي ذلك إلى تفادي مخاطر وجود أطر مشتركة بصورة غير صحيحة أو تتصف بالتعارض أو عدم الملائمة.

٧- من المثير للاهتمام أن تدفق الموظفين المتبادل من زيروكس Xerox إلى فوجي - زيروكس Fuji-Xerox بلغ قرابة ١٥٠ فرداً فقط، وذلك على الرغم من الحقيقة تزايد أهمية فوجي - زيروكس بالنسبة لشركة زيروكس باعتباره مصدراً للمنتجات والتعلم وكنافاً على المنافسة اليابانية في صناعات آلات تصوير المستندات والمعدات الآلية للمكاتب.

٨- Ranjay Gulati, "Social Structure and Alliance Formation Patterns: A Longitudinal Analysis," *Administrative Science Quarterly* 40, no.4, (December 1995): 619-650.

٩- Ranjay Goulati, T. Khanna, and N. Nohria, "Unilateral Commitments and the Importance of Process in Alliances," *Sloan Management Review* 35, no. 3 (Spring, 1994): 61-70.

الفصل السابع:

١- فى هذا الصدد، تعتبر المقارنة بين مشروعى التقنيات عبر الجلدية TTS والإطلاق البطيء للدواء عبر الفم OROS فى العلاقة بين سيبا-جايجى Ciba-Geigy وألزا Alza ملفتة للنظر. فبينما كانت فرق عمل التقنيات عبر الجلدية فى ألزا تنظم حفلات من أجل عملاء سيبا-جايجى الزائرين، وكثيراً ما كانوا يستضيفونهم فى منازلهم، كان فريق عمل الإطلاق البطيء للدواء عبر الفم يلغى اللقاء الاجتماعى المعتاد مساء الجمعة عندما يوجد ممثلو شركة سيبا-جايجى فى المدينة، ويذهب كل شخص إلى منزله مبكراً.

٢- Peter S. Ring, and G Rands, "Sensemaking, Understanding, and Committing: Emergent Transaction Processes in the Evolution of 3M's Microgravity Research Program," in *Research on the Management of Innovation: the Minnesota Studies*, ed. Andrew H. Van de Ven, H. Angle, and M. S. Poole (New York: Ballinger/Harper Row, 1989), 337-366.

الفصل الثامن:

١- Jean- Francois Hennart, "A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures," *Strategic Management Journal* 9, no. 4 (July-August 1988): 361-374.

٢- كان من المتوقع أن يفسر برنامجان عسكريان جديداً رئيسيان يطلق عليهما اسم تايجر Tiger وإن إتش ٩٠ NH90 الجزء الأكبر من أنشطة يوروكوبتر Eurocopter فى منتصف وأواخر التسعينيات كما تم تحديد الإسهامات القومية الخاصة فى تكاليف التطوير كدالة فى للطلبات المتوقعة.

٣- Farok J. Contractor and P. Lorange, "Why Should Firms Cooperate? The Strategy and Economics Basis for Cooperative Ventures," in *Cooperative Strategies in International Business*, ed. F. P. Contractor and P. Lorange (Lexington, Mass: D.C. Heath and Company/Lexington, 1988).

- Franklin R. Root, "Some Taxonomies of International Cooperative Arrangement," *ibid.*

٤- Richard W. Moxon, T.W. Roehl, and J. F. Truitt, "International Cooperative Ventures in the Commercial Aircraft Industry: Gains, Sure, But What's My Share?" *ibid.*

٥- من الصعب تحديد طرف ما للقيمة الإستراتيجية لمهاراته، وذلك لاحتمال صعوبة التأكد من طموحات أحد الشركاء ومدى الإمكانيات المكتملة لديه، ولعدم وجود طريقة سهلة

لحساب تكلفة حصول شريك ما على مهارات معينة في غياب الشراكة. وكيفية تعامل الشركات مع هذه المشكلة مسألة مطروحة للبحث.

William G. Quchi, "Markets, Bureaucracies and Clans," *Administrative Science Quarterly* 25, (1980): 129-141.

Richard B. Peterson and J. Y. Shimada, "Sources of Management Problems in Japanese-American Joint Ventures," *Academy of Management Review* 3 (1978), 796-804.

Richard B. Peterson and H. F. Schwind, "A Comparative Study of Personnel Problems in International Companies and Joint Ventures in Japan," *Journal of International Business Studies* 8, no.1 (1977): 45-55.

Alan A. Altshuler et al., *The Future of the Automobile* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1984).

Peter J. Killing, "Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity," Chap.3 in Contractor and Lorange, *Cooperative Strategies*.

Kathryn R. Harrigan, *Managing for Joint Venture Success* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1986).

Christopher A. Bartlett, and S. Ghoshal, *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management* (Homewood, ILL.: Irwin, 1992).

Yves Doz, "Technology Partnerships Between Larger and Smaller Firms: Some Critical Issues," in Contractor and Lorange, *Cooperative Strategies*.

الفصل التاسع:

Ronald S. Burt, *Structural Holes: The Social Structure of Competition* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1992).

Mitchell P. Koza, "Nexia International," INSEAD case study forthcoming in J.R. de la Torre, Y. Doz, and T. Devinney, *Managing the Global Corporation* (Homewood, Ill.: Irwin).

Peter Grindley, D. C. Mowery, and B. Silverman, "SEMATECH and Collaborative Research: Lessons in the Design of High-Technology Consortia," *Journal of Policy Analysis and Management* 13, no. 4 (Fall 1994): 723-758.

٤- في الواقع، كان الهدف الأول هو مشاركة الخبرة في مجال تقنية التصنيع بشكل مباشر بين الشركات المختلفة المصنعة لأشباه الموصلات. ولكن حقيقة التفاوت الشديد في مهارات التصنيع بين تلك الشركات جعلت مسألة مشاركة الخبرة غير قابلة للتطبيق، ووفر التركيز على تحسين قاعدة الموردين موقعاً بديلاً للأطراف المشاركة في

تحالف سيماتك SEMATECH صادق عليه الكل ماعدا ثلاثة من الشركاء الأصليين.
(تم انسحاب هذه الأطراف الثلاثة وذلك جزئياً لعدم ارتياحهم للتوجه الجديد للتحالف).

Thomas P. Murtha, J.W. Spencer, and S. A. Lenway, "Moving Targets: National Industrial Strategies and Embedded Innovation in the Global Flat Panel Display Industry," *Advances in Strategic Management*, Vol. 13 (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1996), 245-279.

Jürgen Häusler, H. Hans-Willy, and S. Lütz, "Contingencies of Innovative Networks: A Case Study of Successful Interfirm R&D Collaboration," *Research Policy* 23 (1994): 47-66.

Yves Doz and O. Baburoglu, "From Competition to Collaboration: The Emergence and Evolution of R&D Cooperatives" (Paper Presented at the 4th International Conference on Multi Organizational Partnerships and Cooperative Strategy, Balliol College, Oxford, July 1997).

Häusler, Hans-Willy, and Lütz, "Contingencies of Innovative Networks." —٨

Barbara Gray, *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems* (San Francisco: Jossey-Bass, 1989). —٩

Kyonori Sakakibara, "From Imitation to Innovation: The Very Large Scale Integrated (VLSI) Semiconductor Project in Japan," Working Paper #1499-83 Sloan School, MIT, Cambridge, Mass., October 1983. —١٠

- Joe Bower, "The Microelectronics and Computer Technology Corporation," Harvard Business School Case #9-383-067, 1982.

Larry D. Browning J. M. Beyer, and J.C. Shetler, "Building Cooperation in a Competitive Industry, Sematech and the Semiconductor Industry," *Academy of Management Journal* 38, no. 1 (1995): 113-151. —١١

١٢ - على سبيل المثال، تعاونت البنوك المحلية في إيلينوى للتطوير المشترك لأنظمة تقنيات المعلومات تحت قيادة مستشاري تقنيات المعلومات. Information Technology Consultants.

James L. Heskett, "Benetton (A) and (B)," Harvard Business School, Cases #9-685-014 (rev.11/85) and #9-685-020 (1985). —١٣

Raghu Garud and A. Kumaraswamy, "Changing Competitive Dynamics in Network Industries: An Exploration of Sun Microsystems' Open Systems Strategy," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 351-369. —١٤

David Sheff, *Game Over: Nintendo's Battle to Dominate an Industry* (London: Hodder & Stoughton, 1993). —١٥

Ashish Nanda and C. A Barlett, "Corning Incorporated: A Network of Alliances." —١٦
Harvard Business School case #9-391-102, 1990, rev. 8/12/92.

١٧ - مستشهد به في:

- "Corning Glass Work: International (A)," Harvard Business School case #9-379-051, 1978.

١٨- واجهت شركة أوليفتي Olivetti مشكلات كبرى بشأن التفاوت بين تحالفاتها بدرجة أكبر مما واجهته كورنينج Corning. وحقيقة أن أوليفتي لم تكن قوية بشكل ساحق بالمقارنة مع شركائها، حتى في مجال التسويق، جعلت علاقاتها مع بعض الشركاء صعبة. فقد تعامل البعض مع أوليفتي على أنها عميل من صانعي المعدات الأصلية، وتجاهلها البعض الآخر مثلما فعلت كانون Canon عندما باعت آلات تصوير المستندات الخاصة بها في تنافس مباشر مع الآلات التي أنتجتها من خلال مشروعها المشترك مع أوليفتي في أوروبا.

١٩- كبرى الشركات الأوروبية المجموعة للسيارات (بيجو Peugeot ورينو Renault وفولكسفاغن Volkswagen وفيات Fiat) عملت بشكل انتقائي معاً ودون محاولة بناء ائتلافات عالمية قوية. ففشل بعض التحالفات الكبرى المعلنة في تلك الصناعة، مثل ذلك بين رينو وفولفو Volvo، قد يكون أدى إلى تأثير منبه على الشركاء المحتملين في تحالفات أخرى. انظر:

Nitin Nohria and C. Garcia-Pont, "Global Strategic Linkages and Industry Structure," *Strategic Management Journal* 12, (1991): 105-124.

الفصل العاشر:

١- أشارت دراسة لخدمات ميرسر الاستشارية في الإدارة Mercer Management Consulting لشرركات مجلة فورتشن Fortune التي أجريت على أكبر ألف شركة في ١٢ صناعة رئيسية، إلى أن كل صناعة تحتوي على شركة من الشركات "الساخنة" أو عدة شركات - وحتى الصناعات التي يعتقد أنها في طور الاحتضار مثل المعادن والنسيج. ولم يكن التباين الأكبر - وفقاً للدراسة - بين الصناعات، ولكن بين الشركات داخل كل صناعة. انظر:

- Dwight L. Gertz and P.A. Joao Baptista, *Grow to Be Great: Breaking the Downsizing Cycle* (New York: Free Press, 1995).

٢- C.K. Prahalad and Y. Doz., *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987), Chap. 11, "Managing Interdependencies Across Businesses," and chap. 12, "Creating Strategic Capability: Toward an Ideal DMNC Organization."

٣- من أجل تطوير كامل المقارنة بين الإدارة الإرشادية والإدارة التنظيمية، انظر:

- George Labovitz and Victor Rosansky, *The Power of Alignment* (New York: John Wiley & Sons, 1997).

المترجم فى سطور

الاسم:

- د. نبيل محمد مرسى خليل.

- من مواليد الإسكندرية ١٩٥٣.

المؤهل العلمى:

- دكتوراه فى إدارة الأعمال من كلية التجارة - جامعة الإسكندرية ١٩٩٣.

التخصص الدقيق:

- الإدارة الإستراتيجية.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ مشارك بقسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية - جامعة الملك سعود (الرياض).

- أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية (جمهورية مصر العربية).

الأنشطة العلمية:

أ) البحوث:

- إطار مقترح لتحليل هيكل الصناعة وقوى التنافس. مجلة كلية التجارة - جامعة طنطا، ١٩٩٤.

- برنامج إعادة بناء (أو هندسة) المؤسسات، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوى الثامن للتدريب والتنمية الإدارية فى العالم العربى، القاهرة، ١٩٩٥.

- تحليل التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية. مجلة كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٩٧.

- تأثير بعض متغيرات الإستراتيجية المالية على نمو الشركات المساهمة السعودية - مجلة كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٩٨.

- تقييم الأداء الإستراتيجى المالى للشركات المساهمة السعودية. مجلة البحوث المحاسبية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود (الرياض)، ١٩٩٩.

- اتجاهات المديرين نحو العوامل الشخصية والسلوكية المحددة لفعالية القيادة الإستراتيجية، مجلة كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، ١٩٩٩.

ب) الكتب:

- الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس. الإسكندرية: دار المعارف المصرية، ١٩٩٥.

- التخطيط الإستراتيجى. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٦.

- دليل المدير فى التخطيط الإستراتيجى. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥.

- الميزة التنافسية فى مجال الأعمال. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، ١٩٩٨.

- إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف (بالمشاركة مع د. محمد مصطفى الحشروم)، الرياض، الطبعة الثانية، مكتبة الشقرى، ١٩٩٨.

مراجع الترجمة فى سطور

الاسم:

- د. محمد منير صلاحى الأصبحى.

المؤهل العلمى:

- الدكتوراه فى اللغة الإنجليزية وآدابها من جامعة بولنج جرين، أوهايو، الولايات المتحدة (١٩٧٣).

العمل الحالى:

- أستاذ مشارك بإدارة الترجمة فى مركز البحوث، معهد الإدارة العامة.

الأنشطة العلمية:

- تأليف كتاب "الحقيقة والرواية" (١٩٧٨م).

- ترجمة عدد من الكتب والكتيبات من اللغة الإنجليزية إلى العربية وبالعكس بتكليف من مؤسسات عربية وعالمية مختلفة.

- ترجمة عدد من الأعمال الأدبية من اللغة الإنجليزية إلى العربية نشرت فى مجلات ثقافية وسياسية عربية.

- ترجمة كتاب "المجتمعات غير الصحية" ومراجعة ترجمة ثلاثة كتب أخرى من منشورات معهد الإدارة العامة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأي صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل، مع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ

هذا الكتاب

لقد لعبت الشراكات الإستراتيجية دوراً أساسياً فى التنافس الناجح فى الأسواق العالمية السريعة التغير. وفى عالم اليوم أصبحت هذه الشراكات ضرورة، كما يتضح من التحالفات التى أبرمتها الشركات العملاقة مثل تويوتا وميكروسوفت وموتورولا وغيرها. فلكى تستغل شركة ما الفرص المفتوحة أمامها أفضل استغلال، لا بد أن تتوافر لديها مقدرة على تكوين تشكيلة واسعة من الشراكات الإستراتيجية.

يبحث المؤلفان فى هذا الكتاب أنواع التحالفات الناجحة والفاشلة. ففى حين أنه بمقدور التحالفات تكوين ثروة طائلة، إلا أنه يمكنها أيضاً أن تستنزف وقت الإدارة ومواردها. وعلى الرغم من أن التحالفات أصبحت أمراً محتملاً، فإن القليلين يحققون ما أعلنوه من أهداف فى البداية.

وقد أعد هذا الكتاب من أجل تركيز اهتمام المديرين التنفيذيين على عملية تكوين القيمة داخل التحالفات مع مرور الزمن. ويعتبر هذا الكتاب فى حد ذاته نتاجاً لتحالف إستراتيجى بين المؤلفين اللذين تطرق كل منهما إلى ظاهرة التحالف من منظور مختلف ولكن فى ظل اهتمام مشترك، وذلك بإلقاء الضوء على الآثار طويلة الأجل فى مجال التنافس، من خلال البحث بعمق عن نماذج سابقة، وإعادة بناء تاريخ مايقرب من عشرين تحالفاً، وتتبع تطورها عبر عدة سنوات.

ردمك : X-111-14-9960